

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Marian Franek

Vedení lidí, organizační kultura a změny
v podniku (metodologický pohled)

People management, organizational culture and
corporate changes (methodological perspective)

RIGORÓZNÍ PRÁCE

Praha 2009

Prohlašuji,

že tuto předloženou rigorózní práci jsem vypracoval samostatně a uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu.

Třinec dne22.9.2009.....

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'P. Havel', written in a cursive style.

Obsah

Resumé.....	4
Úvod	6
1 Teoretická východiska vedení lidí v podniku	8
2 Organizační kultura a změny v podniku	20
2.1 Vymezení organizační kultury	20
2.2 Řízení změny organizační kultury.....	25
3 Změny v podniku a způsoby jejich realizace	32
3.1 Přístupy k řízení změn.....	32
3.2 Fáze procesu zavádění změn	35
3.3 Druhy organizačních změn v podniku	37
3.4 Základní kroky v procesu změny	37
3.5 Odpor ke změně	39
3.6 Změny v podniku a chování pracovníků	42
4 Metodologie výzkumu při přípravě a realizaci změn v podniku.....	50
4.1 Charakteristika zkoumaných jevů a jejich poznání.....	50
4.2 Hlavní hlediska společenskovedního výzkumu	53
5 Závěr	60
6 Soupis bibliografických citací	63
7 Bibliografie	65
Příloha A: Modelová studie školícího střediska.....	69

Resumé

Rigorózní práce pod názvem „Vedení lidí, organizační kultura a změny v podniku (metodologický pohled)“ se zabývá procesem řízení změn v podniku a vazbami, které tento proces má ve vztahu k zaměstnancům. Jejím cílem je nahlédnout na řízení změn jako na proces, který se velmi významným způsobem dotýká nejen procesů v podniku, ale také lidí – zaměstnanců, kteří mnohdy dopady změn pociťují nejvíce.

Výsledky této práce mají hlavně posloužit jako podklad pro rozhodování o tom, jaké přístupy k řízení změn je možné zvolit, jakými pravidly se tyto přístupy řídí a jak se dotýkají zaměstnanců. Jako důležitá součást řízení změn v podniku je zde rovněž zmíněna nutnost důkladné, systematické přípravy na provedení změn a v této souvislosti je popsána metodologie výzkumu, který by mohl být použit při přípravě a realizaci změn v podniku.

Rigorózní práce se skládá ze čtyř kapitol, z nichž první tři se zabývají teoretickými východisky v oblasti vedení lidí, organizační kultury a řízení změn v podniku, poslední část je pak zaměřena na metodologii výzkumu, který by měl být součástí přípravy na realizaci změn v podniku.

Abstract

The work „People management, organization culture and corporate changes (methodological perspective)“ focuses on process of change management in a company and its relation with employees. Its target is to show change management as a process which touches not only other operations in the company but also people – employees who often feel the effects of the changes the most.

This work's results are mainly to serve as a material for making decisions about what attitude is the best to choose for managing changes in reference to employees. Need for precise and systematic preparation before making changes is essential here. There is a methodology of usable research of change preparation and realization described here.

The work consists of four chapters, three of them focus on theoretical basis about leading and managing people, organization culture and company change-management. The last chapter focuses on methodology of research which should be an important part in the preparation and realization process of making changes in the company.

Úvod

Každá firma či instituce v současném, překotně se vyvíjejícím podnikatelském i společenském prostředí, se v určitém období dostává do situace, kdy pro zachování své existence potřebuje na aktuální vývoj pružně reagovat a projít procesem změn, které jí pomohou lépe se v dané situaci adaptovat na reálné podmínky platné v oboru, v němž se pohybuje.

V některých případech tyto změny probíhají živelně, na základě intuitivních rozhodnutí vedoucích pracovníků, jindy zase naopak je proces zavádění změn chápán jako velmi významná událost v životě firmy a podle toho se mu také přisuzuje velký význam – řízení změn má pak jasně stanovená pravidla a postupy od prvního až po poslední krok. Cílem této práce je nahlédnout na proces řízení změn v širším smyslu slova – tedy nejen jako na proces s danými pravidly, který by se měl automaticky realizovat jako jakýsi počítačový program, ale jako na proces, který se velmi významným způsobem dotýká také lidí – zaměstnanců. Vnímání změn, role, postoje zaměstnanců a způsoby jak je do změnového řízení zapojit, tím vším se chci ve své práci zabývat.

Výsledky této práce mají hlavně posloužit jako podklad pro rozhodování o tom, jaké přístupy k řízení změn je možné zvolit, jakými pravidly se tyto přístupy řídí a jak se dotýkají zaměstnanců. Důležité bude na základě provedených analýz ukázat:

- Jaké jsou v současné době obecně uznávané principy a trendy v oblasti zavádění a řízení změn v organizaci
- Jaký má význam kvalitní a komplexní přístup k řízení změn v organizaci
- Jak organizační kultura ovlivňuje přístup zaměstnanců ke změnám v podniku
- Jaká je role zaměstnanců při zavádění změn v organizaci
- Jak je možné využít technik společenskovedního výzkumu při přípravě a realizaci změn v organizaci

Předložená rigorózní práce vychází z teoretických konceptů vedení lidí v podnikové sféře a snaží se je ukázat i z praktického hlediska v našich podnicích zvláště v „přelomových“ transformačních letech, tedy v 90. letech minulého století. V souvislosti s realizací prakticky jakékoliv změny v podniku je zdůrazněn význam podnikové (organizační kultury). Ta se stává fenoménem dneška a jakmile si ji vedoucí pracovníci zformují „k obrazu svému“ mají zajištěnou úspěšnost všech plánovaných změn v podniku.

Je evidentní, že současná hospodářská krize výrazně zasahuje do podnikového života a změny pod jejím vlivem „jsou na denním pořádku“. Nicméně jeden z jejich pozitivních efektů je určité pročištění trhu práce. Úsporné kroky řady firem se týkají různých personálních nákladů jako např. bonusů a zaměstnaneckých výhod. Zaměstnanci jsou více kontrolováni, sleduje se více využívání pracovní doby. Výrazně se snížila fluktuace, nároky potencionálních uchazečů o nové pracovní místo klesají. V žebříčku hodnot zaměstnanců razantně stoupla jistota vyplývající ze stálého zaměstnání. Dá se z toho odvodit, že vzrůstá jejich ochota podílet se na všech změnách, které tuto hodnotu podpoří....

Autor je toho názoru, že změny v podnikovém prostředí budou stále více naléhavé a důležitý bude zejména metodologický přístup k jejich řešení, ať již je jejich příčina v podstatě jakákoliv. Z tohoto důvodu je práce zaměřena ve své finální fázi na metodologické zkoumání a realizace změn v podniku.

1 Teoretická východiska vedení lidí v podniku

Otázka stylu vedení lidí a efektivnosti této činnosti je v popředí teorie a praxe řízení podniku. Z teoretické literatury na toto téma lze uvést tyto hlavní koncepty.

Teorie osobnostních rysů

Tušení těsné souvislosti mezi úspěšností organizace a kvalitou vedoucích pracovníků bylo hlavním stimulem rozvoje metod výběru pracovníků v době mezi světovými válkami. Aby mohla být vytvořena solidní kritéria výběru, bylo nezbytné zkoumat charakteristiky – rysy osobnosti úspěšného vedoucího. Jakmile jsou tyto rysy definovány, je třeba sestavit vhodnou baterii (skupinu) testů, předložit je uchazečům a vybrat nejvhodnějšího z nich.

Bryman (In Steward, Mc Goldrick, 1989) rozděluje rysy relevantní úspěšnosti ve vedoucí funkci do tří skupin:

fyzické faktory: výška, váha, zjev, věk

schopnosti: inteligence, výřečnost, znalosti, atd.

rysy osobnosti: konzervativnost, introverze - extroverze, dominance, osobní přizpůsobení, sebedůvěra, interpersonální citlivost a emocionální kontrola

Kirkpatrick a Locke (tamtéž) shrnuli rysy, které odlišují úspěšné vedoucí od ostatních: sebeřízení (včetně ambicí, energie, vytrvalosti)

silné přání vést

čest a vnitřní poctivost

sebedůvěra (včetně emocionální stability)

kognitivní schopnosti (včetně schopnosti zvládnout obrovské množství informací)

znalost oboru

Autoři však také ponechávají velký prostor pro další faktory mimo rysy osobnosti. Stogdill a Mann (Muchinski, 1993) uvádějí následující rysy úspěšných vedoucích: inteligence, dominance, sebedůvěra, úroveň energie a aktivity, znalosti týkající se úkolů. Teorie rysů vycházely z přesvědčení, že dobrý vedoucí se rodí. Proto hlavním praktickým nástrojem zkvalitňování lidských zdrojů v podniku byl výběr pracovníků.

Vedení lidí jako způsob chování a jednání

Přílišná rigidita a zdůrazňování individuálních charakteristik narážely při praktických aplikacích neustále na realitu, která byla zřejmě podstatně složitější. Koncem čtyřicátých let ustupují teorie rysů do pozadí a prosazuje se nový přístup, zdůrazňující způsob chování vedoucího pracovníka. Styl vedení pak bývá považován za způsob, který je typický pro chování vedoucího vůči skupině.

„**Klasická teorie vedení**“ uvádí tři hlavní styly:

Autoritativní styl, kde moc i rozhodování jsou soustředěny v rukou vedoucího, vedoucí přiděluje lidem přesně definované úkoly, komunikace je jednosměrná shora dolů. Výhodou je dosažení pravidelného a vysokého výkonu pracovníků, nevýhodou je však potlačení individuální motivace a iniciativy.

Demokratický styl, kde vedoucí deleguje značnou část své pravomoci, ponechává si však svou odpovědnost v konečných rozhodnutích. Práce je přidělována na základě participativního rozhodování skupiny. Komunikace je dvousměrná. Výhodou je osobní zaujetí pracovníků, kteří se zúčastňují na rozhodování, nevýhodou značná časová ztráta, která vyplývá z demokratického rozhodování.

Styl laissez-faire (volný průběh), kde vedoucí ponechává řízení práce plně na svých pracovnících a svou pravomoc přenechává skupině. Skupina si sama řeší rozdělení a postup práce. Komunikace je převážně horizontální – mezi jednotlivými členy skupiny. Výhodou je, že pracovníci si mohou dělat věci podle svého, aniž by jim do toho mluvil nějaký vedoucí, nevýhodou však může být bezcílné tápání tehdy, když je nějakého vedoucího třeba.

Úcta a struktura (Ohio)

Badatelé z Ohio State University uskutečnili rozsáhlý výzkum vedoucích pracovníků. Zaměřili se na chování lidí ve vedoucích funkcích a vliv tohoto chování na skupinový výkon a zjistili dvě hlavní dimenze chování vedoucích:

Úcta charakterizuje chování vedoucího, založené na vzájemném respektu a důvěře, které se soustřeďuje zejména na zájmy členů skupiny.

Struktura charakterizuje chování vedoucího, který organizuje práci skupiny a definuje úkoly se záměrem dosáhnout maximálního výkonu.

Orientace na pracovníka - orientace na práci (Michigan)

Podobně jako na universitě v Ohio, také badatelé z Michiganské university zkoumali rozdíly mezi úspěšnými a neúspěšnými vedoucími. Jejich výsledky byly velmi podobné zjištěním týmu z Ohia. Dvě nalezené dimenze chování byly nazvány orientace na pracovníky a orientace na práci. Orientace na pracovníky odpovídá úctě, orientace na práci struktuře.

Grid (Blake a Mouton)

Robert J. Blake a Jane S. Mouton (1987) rozvinuli výsledky předcházejících výzkumů do manažerské mříže (angl. managerial grid). Do dvourozměrného schématu je na dvě osy – orientace na lidi a orientace na úkol – umístěno několik stylů řízení.

1,9 – vedoucí spolku zahrádkářů se starostlivě věnuje potřebám lidí, aby vytvořil vztahy, které vedou k příjemné přátelské atmosféře a snesitelnému pracovnímu tempu. Pozornost je zaměřena na vytváření dobrých pocitů mezi kolegy a podřízenými, často na úkor pracovních výsledků.

9,9 – týmový vedoucí dosahuje pracovních výsledků skrze zaujetí lidí. Pocit vzájemného sdílení „společného krajíce“ v organizaci vede ke vztahům důvěry a spolupráce. Týmový vedoucí je orientovaný na dosažení cíle, týmový přístup, kterým se snaží dospět k optimálním výsledkům skrze participaci, oddanost pracovníků a společné řešení problémů.

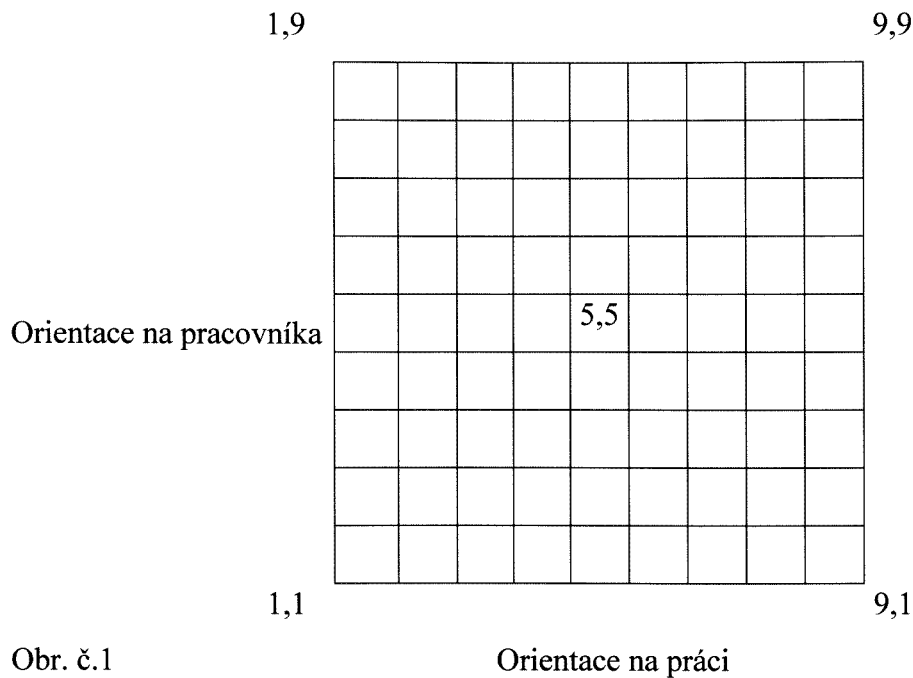
1,1 – volný průběh – vedoucí, který vydává minimální úsilí k odvedení požadované práce, a to pouze do té míry, aby si udržel své členství v organizaci.

9,1 – autorita – poslušnost - výkonnost v operačním řízení je spojena s minimální pozorností problémům lidí. Vedoucí se opírá o moc, autoritu, dosahuje kontroly nad lidmi - diktuje jim, co mají dělat a jak.

5,5 – organizační člověk (kompromisník) dosahuje přiměřeného výkonu vyvažováním potřeby splnit úkoly na jedné straně a udržet morálku lidí na straně druhé. Je konformní vůči statu quo a při rozhodování se opírá o normy a nařízení.

9+9 – paternalista kombinuje zájem o lidi s orientací na úkol. Nejde však o skutečnou integraci, jak je tomu u stylu 9,9. Nepřístupuje k podřízeným jako ke skutečným kolegům, ale z pozice „Patříš mi a já pomohu tvé kariéře. Proto očekávám, že budeš vůči mně loajální“ (Blake, Mouton, 1987, s. 140).

Oportunista používá všech stylů neprincipiálním způsobem – tj. ve shodě s taktickými důvody – cílem je osobní reklama a prospěch.



Obr. č.1 Orientace na práci

Podle GRIDu používá každý vedoucí jednoho hlavního stylu, dále záložního stylu, popřípadě ještě dalších stylů. Tak lze člověka zařadit nikoliv na jedné nebo dvou, ale na více různých škálách. Potom hlavním stylem může být třeba autorita – poslušnost, záložním stylem je kompromisní vedení a za určitých okolností je používán týmový styl a styl paternalistický. Podle GRIDu záleží na situaci, tj. každý styl může být vhodný v určité situaci.

Kontingenční (situacionalistický) přístup

Slabostí teorií stylu řízení bylo, že učily vedoucí pracovníky jednomu, ideálnímu stylu řízení, který byl univerzální a nejlepší. Časem se však ukázalo, jak silný je vliv situace na styl řízení. Zatímco pro vedení týmu vědeckých pracovníků se patrně nejlépe osvědčí laissez-faire, odmítaný autoritativní styl bude potřebný pro vedení skupiny báňských záchranářů nebo policejních oddílů rychlého nasazení.

Situacionalistický přístup oproti rysům osobnosti a způsobu chování jednotlivce zdůrazňuje situaci jako takovou. Není důležitá osobnost vedoucího. Jeho stálý styl řízení je ve většině situací brzdou. Opravdu dobrý vedoucí zaujme vždycky takový styl, jaký situace vyžaduje. Přístup orientovaný na rysy osobnosti nacházel úspěšného vedoucího

výběrem. Přístup orientovaný na styl vedení cvičil úspěšného vedoucího ve správném způsobu chování. Situacionalistický přístup řeší problém výkonu znalostí, jak je třeba jednat v té, či oné situaci.

Fiedlerův kontingenční model

Fred Fiedler vytvořil v 50. letech první situacionalistický model chování vedoucích pracovníků. Předpokládal, že efektivnost vedoucího je závislá na souladu dvou proměnných:

- Stylu vedení
- Stupni, ve kterém vedoucí kontroluje situaci

Fiedler rozlišil dva styly vedení:

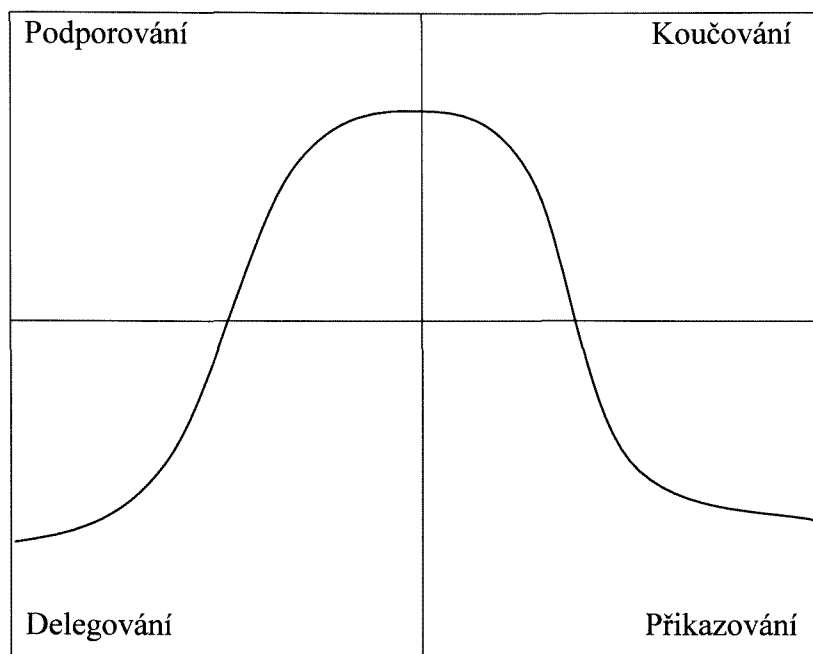
- Styl orientovaný na úkol – přednostní zaměření na úspěšné splnění úkolu
- Styl orientovaný na vztahy – přednostní zaměření na vytváření a udržování dobrých vztahů v pracovní skupině

Tyto styly lze měřit dotazníkem, který Fiedler nazval LPC – Last Preferred Co-worker (nejméně oblíbený spolupracovník).

Vedoucí orientovaní na úkol jsou výkonnější v extrémnějších situacích (s nízkou nebo vysokou úrovní kontroly), zatímco vedoucí orientovaní na vztahy jsou efektivnější v situacích nevyhraněných (se střední úrovní kontroly). Fiedler se snažil prozkoumat styl řízení manažerů i situaci, ve které pracovali. Vycházel pak z jejich stylu řízení a radil jim, jak řešit vedení v závislosti na zralosti podřízených. Vedle zralosti pracovní, která je dána dovednostmi a odbornými znalostmi, potřebnými ke splnění úkolu, existuje také zralost psychologická, která spočívá v připravenosti přijmout odpovědnost za splnění úkolu. Vedoucí má volit takový způsob vedení, aby rozvíjel zralost svých pracovníků.

Chování vedoucího lze popsat ve dvou dimenzích: podpůrné chování (což je totéž jako úcta nebo orientace na lidi) a direktivní chování (které odpovídá struktuře nebo orientaci na úkol). Stejně jako v GRIDu můžeme nyní sestavit diagram, který vymezí čtyři styly vedení (dirigování, koučování, podporování a delegování):

Orientace na vztahy



Obr. č. 2 Blaschard, K. – Craew, D. – Parisi- Carew, E.: The One Minute Manager Builds High Performing Teams. London, Harper Collins 1992

Vedoucí bude volit správný styl řízení v závislosti na zralosti pracovní skupiny. Týmu, který si neví rady, zapracovává se do úkolu, je třeba přikazovat – vést krok za krokem, přesně určovat co a jak se bude dělat. S tím, jak si členové týmu osvojují potřebné dovednosti, mění se i styl vedoucího, protože po stránce pracovní již dosáhli podřízení určité úrovně dovedností a začínají se mezi nimi objevovat kompetenční i jiné spory. Dochází k poklesu pracovní morálky, neboť původní elán naráží na množství potíží. Nyní je třeba věnovat více pozornosti vztahům mezi lidmi. Vedoucí koučuje. To znamená, že se daleko více věnuje lidem a řešení interpersonálních problémů. S dalším rozvojem týmu přechází své konflikty sami. V poslední fázi deleguje – kolektiv, vyspělý pracovní i psychologicky, zvládá jak pracovní úkoly, tak interpersonální dynamiku i bez vedoucího. Vedoucí spíše pomáhá při zvládání mimořádných událostí a věnuje se strategickým záležitostem. Hlavním posláním práce vedoucího je rozvoj zralosti členů týmu. Tým v závěrečné fázi je schopen samostatně dosahovat cílů organizace.

Vedení „cesta-úkol“ (Robert House)

Teorie „cesta-úkol“ je založena na teorii expektance (očekávání), kterou Victor Vroom vysvětloval průběh motivace. Teorie expektance říká, že motivace vzniká, je-li pracovní úsilí završeno adekvátním výkonem a tento výkon následován atraktivní odměnou.

Teorie „cesta-úkol“ se zabývá tím, jak vedoucí pracovníci mohou ovlivnit:

- Expektaci (očekávání) podřízených
- Instrumentalitu (působení) odměn
- Valenci odměn

Chování vedoucího je přijímáno, pokud je pracovníci chápou jako zdroj své osobní spokojenosti (odměny, uznání, seberealizace) nebo jako cestu k budoucí spokojenosti (dobrá organizace práce, zvyšování zisku firmy). Chování vedoucího motivuje podřízené když:

- Odstraňuje bariéry, které brání plnění úkolů
- Poskytuje návod a podporu, které pracovníci potřebují
- Spojuje odměnu se splněním úkolu

Vedoucí používají několika různých stylů vedení:

- Direktivní vedení poskytuje pracovníkům návod co se má dělat a jak se to má dělat, plánuje práci, udržuje úroveň výkonu.
- Podporující vedení se soustřeďuje na spokojenost a potřeby pracovníků, spravedlnost a přátelské vztahy mezi nimi.
- Participativní vedení konzultuje problémy s pracovníky a vážně bere jejich názory v potaz při rozhodování.
- Vedení zaměřené na výkon povzbuzuje pracovníky k dosahování jejich maximálních možností stanovováním podněcujících úkolů, zdůrazňováním vysoké úrovně práce a důvěrou ve schopnosti pracovníků.

Transakční a transformační styl vedení (Bernard M. Bass)

V 80. letech se objevují ve výzkumu nové názory, souhrnně nazývané nové vedení. Dosavadní výzkum hledal optimální styl řízení, který povede ke zvýšení efektivnosti práce, k vyšším výkonům a pokoušel se racionálně vysvětlit rozdíly mezi úspěšnými a neúspěšnými manažery. Nová doba však vyžaduje změny kvalitativní – překonání dosavadních paradigmat, norem a zvyklostí. Dobrý vedoucí má vizi, která dokáže strhnout podřízené (nyní spíše následovníky či stoupence) k zásadní transformaci

reality. Vedle racionálních prvků se do řízení dostávají emocionální a iracionální momenty. Vztah mezi vedoucím a podřízenými (následovníky), to je symbolismus, mystika, fantazie. Dosavadní vedoucí byl především manažer – úspěšně a efektivně řídil. Nový vedoucí vůdce, který získává lidi a mění svět.

V roce 1985 publikoval Bernard M. Bass knihu „Vedení a výkon nad očekávání“ (Leadership and Performance Beyond Expectations), ve které vyložil své ideje transakčního a transformačního stylu řízení, postavené na dlouholetých výzkumech a zkušenostech z armády a z komerčních organizací. Myšlenka nebyla původní, pocházela od skotského sociologa Jamese McCormicka Burnse. Podle Burnse transakční vedoucí motivuje své podřízené poskytováním odměny za vykonané úkoly. Transformační vedoucí motivuje následovníky, aby pracovali na vyšších cílech spíše kvůli seberealizaci, než kvůli bezprostřední odměně. Bass však neodděluje transakční a transformační vedoucí příliš striktně – úspěšný vedoucí používá jak prostředků transformačního řízení, tak prostředků transakčního řízení.

Transformační vedení

Transformační styl vedení je postaven na uspokojování vyšších potřeb pracovníků. Jejich posílení vede k mimořádnému úsilí. Vedoucí (vůdce) rozvíjí své podřízené (následovníky) k seberealizaci, seberegulaci a sebekontrolé. Zatímco transakční vedoucí uspokojuje současné potřeby pracovníků, transformační vůdce probouzí ve svých lidech potřeby, o kterých zatím možná ani nevěděli. Transformace lze dosahovat trojím způsobem (Bass, 1985, 1990):

- Pozvednutím úrovně uvědomění o významu a hodnotě výsledků práce i o cestách, jak jich dosahovat
- Působením na lidi, aby své osobní zájmy převedli na zájmy organizace či společnosti
- Změnou potřeb z Maslowovy (nebo Alderferovy) soustavy nebo rozšířením dosavadního spektra potřeb

Transakční vedoucí pracuje v rámci určité organizační struktury a přijímá její rituály, příběhy či modely rolí při prosazování zavedených hodnot. Transformační vůdce ji mění – vymýšlí, zavádí a rozvíjí nové formy kultury. Nepřekvapuje, že pak často můžeme

i po mnoha letech poznávat v organizační struktuře sílu působení transformačního vůdce (Tomáš Baťa ve Zlíně).

Transformační vedoucí uskutečňuje své poslání prostředky, které dávají vůdci nadbytečnou úctu, uznání, obdiv, lásku, důvěru. Má intenzivní emocionální složky jako je oddanost, bázeň a slepá víra. Je to nezpochybňovaná důvěra ve „člověka a jeho poslání“, v to, co se dělá, co se bude dělat a co by se mělo dělat (Bass, 1985, s. 36). Rodí se v době krize, kdy tradiční autority a právní, racionální či byrokratické prostředky selhávají. Hlad lidí po charismatu vzniká v dobách úpadku starých hodnot a rituálů, kulturních šoků, vzrůstající úzkosti, strachu, a v krizi. K takovým situacím dochází při změně organizační kultury.

Charismatictí vůdci se vyznačují vysokou sebedůvěrou ve své schopnosti, oddaností svým vlastním názorům a ideálům i silnou potřebou moci. To vše upevňuje důvěru následovníků. Vůdci posilují obraz svých předností a víru ve své schopnosti technikami managementu dojmu. Vykreslují svým podřízeným atraktivní vizi stavu, ke kterému dovede organizaci jejich úsilí. To dodává větší smysl jejich práci, povzbuzuje nadšení a oddanost společným cílům. Charismatictí vedoucí svým jednáním dávají podřízeným příklad, jenž je třeba následovat. Protože však působení charismatu není trvalé, zajišťují vůdci budoucí život svých idejí pomocí organizačních pravidel a nařízení, jejichž účelem je dosažení stability.

Inspirativní vedení inspiruje následovníky emocionálními prostředky: „Vedoucí mluvil o tom, jak důležitá a náročná je nová zakázka. Říkal, jak nám důvěřuje. Řekl, že jsme nejlepší skupina, s jakou kdy pracoval. Je si jist, že náš výsledek překoná všechna očekávání“ (Bass, 1990, s. 63). Inspirativní chování vedoucího stimuluje mezi podřízenými nadšení pro práci a inspirativní řeč vedoucího vytváří důvěru pracovníků v jejich schopnost úspěšného splnění úkolů a dosažení skupinových cílů.

Jedna z důležitých složek inspirativního vedení je přesvědčení podřízených o oprávněnosti jejich úsilí. Dobrý voják by měl věřit, že věc, za kterou bojuje, je správná, morálně důležitá a že stojí za sebeobětování. Pracovník, který věří, že pracuje

pro nejlepší firmu s nejlepšími výrobky nebo službami, bude patrně vysoce oddaný, motivovaný a připravený vynaložit mimořádné úsilí.

Individualizovaná úcta. Bass zjistil, že transformační vedoucí často vystupovali jako benevolentní otcové svých podřízených. Měli sklon k přátelskému, neformálnímu a důvěrnému jednání, zacházeli s nimi jako se sobě rovnými i přes značné rozdíly v postavení a zkušenostech. Věnovali zvláštní pozornost opomíjeným členům, zabývali se každým z podřízených individuálně, nezapomínali se uznale vyjádřit o každé dobré odvedené práci.

Úcta se skládá ze dvou faktorů:

- Na pravidelných poradách pracovní skupiny se projevuje konzultacemi se skupinou jako s celkem, rovnocenným zacházením se všemi pracovníky a rozhodováním postaveným na konsensu.
- Úcta k pracovníkům může být individualizovaná. Vedoucí zachází s každým jinak, s ohledem na potřeby a zájmy jedinců.

Individualizovaná úcta má mnoho forem. Nejdůležitější je ocenění dobře udělané práce, ale vedle toho lze přidělovat pracovníkům zvláštní úkoly, které povzbudí jejich sebedůvěru, umožní využití jejich talentu a dají jim příležitost pro učení. Jednou z důležitých technik je proces výměny názorů mezi vedoucím a pracovníkem, při které vedoucí diskutuje s každým z podřízených o jeho zájmech a o tom, co od práce očekává, o práci vedoucího a vztazích mezi nimi. Pak vedoucí objasňuje svá vlastní stanoviska k těmto skutečnostem. Vzájemné porozumění mezi vedoucím a pracovníkem se zlepšuje. Transformační vedoucí dále široce uplatňují delegování. Dalším důležitým prvkem je umožnění bezprostřední a bezbariérové komunikace mezi vedoucím a pracovníky, která může mít formu řízení pochůzkami vedoucího na pracovišti. Využíván je i mentoring jako přidělování individuálních poradců z řad vedoucích (často vyšších) novým pracovníkům. Mladí pracovníci se učí od mentorů orientovat se v politice organizačního života a organizace práce. Mentor zviditelňuje svého svěřence v organizaci.

Transakční vedení

Transakční vedení je postaveno na vzájemné výměně – transakci. Pracovník poskytuje svůj talent, zkušenosti i úsilí a vedoucí ho za to odměňuje. Transakční vedení je v podstatě podmíněné upevňování, posilování chování, princip, který popisuje teorie modifikace organizačního chování. Využívá dvou prostředků: podmíněné odměny a řízení výjimkou.

Podmíněná odměna spočívá v souhlasném názoru vedoucího a podřízeného na to, co má podřízený udělat, aby byl odměněn, nebo aby se vyhnul postihu. Má dvě formy: buď pochvalu za dobře provedenou práci, nebo doporučené zvýšení platy, prémie či povýšení. Vedle toho užívají transakční manažeři také podmíněného postihu.

Vedoucí stanovují pracovníkům cíle, objasňují úroveň výkonu, žádoucí z hlediska těchto cílů. Vysvětlují jim co dělají správně a co nikoliv. I při kritice jim však musejí vždy zdůrazňovat, že si jich cení jako osob, jako pracovníků. Každý takový cyklus „cíl-výkon-odměna“ vede k dalšímu rozvoji podřízených, kteří přijímají stále větší odpovědnost za své vlastní akce. Nadřízení by neměli čekat až na periodické hodnocení pracovníků. Raději by měli určit několik málo úkolů, které se vejdou na lísteček papíru. Pracovník by měl být pochválen co nejdříve po splnění každého úkolu.

Řízení výjimkou

Vedoucí příliš nezasahuje do průběhu plnění úkolů. Teprve ve výjimečných situacích – když se objeví problém, pracovníci nedosahují požadovaných standardů - vedoucí zasahuje. Vedoucí může delegovat odpovědnost na podřízené a aplikovat řízení výjimkou. Tuto techniku vyjadřují tvrzení: „Pokud pracuji jako vždycky, je s mým výkonem spokojen“ nebo „Jdou-li věci dobře, nesnaží se o žádnou změnu“ (Bass, 1990, s. 138). Důvodů, proč používat negativních mechanismů spíše než pozitivního upevňování, posilování chování, může být několik – podřízených je tolik, že vedoucí nemůže provádět neustále pozitivní upevňování chování pracovníků, vedoucí nemá možnost poskytnout odměny atd. V každém případě však je třeba respektovat osobnost pracovníka – postih se týká pouze jeho aktivity! Nápravné akci by měla předcházet diagnóza. Manažer by měl zjistit, co vedlo k nesplnění povinnosti podřízeného. Postih je na místě pouze v případě, že příčinou je nedostatečné úsilí. Jde-li však o vzájemné

nepochopení požadavků, neschopnost či nedostatek zkušeností, bude na místě jiná intervence – výměna názorů, výcvik pracovníka nebo jeho nahrazení.

Linioví manažeři přistupují k vedení lidí nejčastěji na základě svého učení se ze zkušenosti, intuice a citu pro situaci. Vytvořili si svou vlastní filozofii vedení, kterou uplatňují při každodenním styku s pracovníky, a kterou zobecňují na jakoukoliv situaci. Tyto individuální filozofie bývají poplatné operativně a nedůvěře vůči jakémukoliv administrování ze strany štábních útvarů, na druhé straně však mohou vytvářet poměrně ucelený systém. Jejich zdrojem je především: organizační kultura firmy, úroveň pracovníků, osobní zkušenosti manažera a vliv nadřízeného.

2 Organizační kultura a změny v podniku

2.1 Vymezení organizační kultury

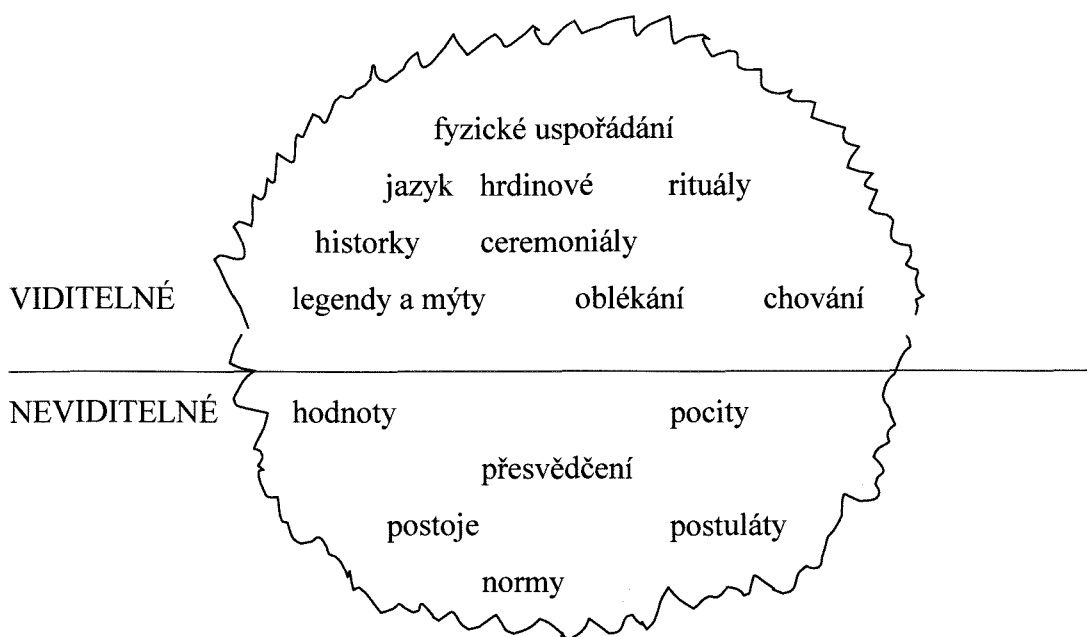
Pojem organizační kultury (firemní, podnikové kultury) je v odborné literatuře různorodě vymezován a interpretován. Kultura podniku, jak zdůrazňují mnozí autoři, je nedefinovatelným pojmem, který v mnoha smyslech vzdoruje snahám o konsensus o jeho významu. Wilson a Rosenfeld (In Pedler, 1998, s. 229) se pokusili o syntézu definic, navrhovaných v literatuře. Definovali kulturu podniku takto: „Základní hodnoty, ideologie a postuláty, které řídí a utvářejí individuální a firemní chování. Tyto hodnoty jsou patrné v reálných projevech, jako jsou historky, rituály, jazyk a žargon, výzdoba a úprava kanceláří a převládající styl oblékání osazenstva“.

Wilson a Rosenfeld si všimli důležitého faktu. Kultura je něco nehmotného, „nemůžete ji vidět, ani se jí dotknout, ale můžete popsat její projevy a účinky na vás, člena organizace“. Jinými slovy, organizační kulturu nelze vidět, ale může být vyvozena ze symbolů, rituálů, výtvorů a modelů chování, které jsou v organizacích zjevné. V této souvislosti uvádí několik příkladů toho, jakým způsobem se kultura v organizacích projevuje:

- úprava kanceláří, výzdoba, nábytek
- tón a jazyk tiskovin, poznámek, nástěnek
- jak se lidé oblékají
- o čem lidé mluví
- chápání historie a minulosti
- typ používané techniky a technologie
- rituály, jazyk, symboly, zvyklosti, které jsou zjevné
- způsob, jakým se lidé chovají k cizím osobám a k sobě navzájem
- co je pro lidi důležité a čeho si váží
- existence formálních systémů, pravidel, postupů atd.

Uvedení autoři z těchto, výše popsaných důvodů mluví o tzv. kulturním ledovci v podniku. Některé znaky organizační kultury jsou prostě vidět, některé méně a řada z nich jen „vyčnívá“ na hladinu viditelných a registrovaných věcí.

Viditelné a neviditelné prvky organizační kultury



Obr. č. 3 Kulturní ledovec (podle Wilsona a Rosenfelda)

Organizační kultura je spodobněna do ledovce, tj. má své viditelné i neviditelné prvky. Viditelné prvky jsou zjevné ve výtvorech – historkách, mýtech, rituálech, zvyklostech, hrdinech, řeči atd. Méně viditelné a méně hmatatelné jsou normy, hodnoty, názory, postoje a základní postuláty, které pomáhají vysvětlit „pravidla hry“, co je dobré a co špatné, co je pravda a co fikce. To všechno jsou rozhodující činitelé chování a jednání.

Manažeři, kteří se pokusí řídit nebo změnit organizační kulturu, pochopí, že velkou část obtíží tvoří odpor s nímž se setkávají. Musí často čelit hluboce zakořeněným postojům, hodnotám a základním postulátům o aspektech života a společnosti, které lidé považují za „správné“ a důležité pro sebe a své přesvědčení.

Handy (In Dixon, 1994) je autorem jedné z nejuznávanějších a nejužitečnějších klasifikací typů organizační kultury. Tvrdí, že organizační struktury a kultury jsou úzce spjaté a jsou výsledkem komplexní interakce mezi řadou proměnných. Těmi proměnnými jsou: historie a vlastnictví podniku, velikost podniku, technologie výroby a služeb, cíle a záměry vlastníků a vedení, prostředí, ve kterém se podnik pohybuje a lidé (pracovníci). Uvedený autor rozeznává čtyři typy kultury: kulturu moci, kulturu rolí, kulturu úkolů a kulturu osob (podpory).

Kultura moci

Tyto kultury, často přirovnávané k „pavučině“ závisí na jediném zdroji vlivu. Jsou typické pro menší podniky a rodinné podniky, kde se moc soustřeďuje do rukou jednotlivců nebo malých klik. Ty vládnou svou dominantní osobností nebo svou schopností kontrolovat zdroje. Nefunguje zde hierarchie pro jednání, která vše zpomalují procedurami. Rozhodování je rychlé a tyto organizace mohou rychle reagovat na změnu podmínek, čímž získávají velkou konkurenční výhodu. Rozhodujícím jednotlivcům se dává značná důvěra a jsou-li rozhodnutí špatná, trpí tím celá organizace.

Příklady

Jedna malá, rodinná výrobní firma hledala nové příležitosti na trhu. Výkonný ředitel (syn majitele) rozhodl, že řešení je v diverzifikaci a že nejúčinnější strategií je koupit jinou firmu. Vytipoval vhodnou firmu a – aniž by to s někým konzultoval – koupil ji. V jeho vlastní firmě však chyběly technické znalosti k výrobě a prodeji nového výrobku. Finanční zátěž, která tím vznikla, způsobila, že obě firmy zkrachovaly a 80 lidí bylo bez práce.

Naše současná legislativa umožňuje často tzv. „vytunelování“ firmy. Skupina manažerů koupila výhodně bývalý státní podnik na úvěr. Postupně převáděli prostředky formou neobvykle vysokých odměn do svých vlastních firem. Zaměstnanci byli roztrpčeni a zcela nemotivováni. Viděli, jak podnik, ke kterému měli kladný vztah a kde rádi pracovali, rychle upadá a oni tomu nemohou žádným způsobem zabránit. Jakýkoliv pokus o kritiku vlastníků stejně jako návrhy na ozdravení firmy byly tvrdě postihovány.

Kultura rolí

Je typická pro hierarchické, funkcionální, centralizované byrokracie s pevnými pozicemi, kde organizačními principy jsou logika a racionalita. Cíle, strategie a politika jsou stanovovány dominantní elitou, která má výkonnou moc. Handy přirovnává kulturu rolí k řeckému chrámu, v němž specializované funkce, fungující jako „pilíře“, podpírají „fronton“ (štít) strategie a směru. Kultury rolí tvoří vysoce specializované pozice, úkoly a odpovědnosti jsou jasně vytyčeny. Např. specializovaní jednotlivci a týmy řídí nákup zdrojů, jiní mají odborné znalosti k organizaci výrobních procesů a další mají schopnosti prodávat a distribuovat finální výrobky nebo služby.

Efektivita kultury rolí silně závisí na dobré komunikaci a na vysoké úrovni spolupráce. Normy výkonu jsou jasně předepsány. Pracovníci pracují v mezích své pracovní pozice a každá snaha o rozšíření nebo překročení popisu pracovního místa se sleduje s nelibostí. Je zde velmi mnoho pravidel, postupů a systémů, které se používají ke kontrole jednání a chování pracovníků. Kultury rolí jsou obvykle nepružné, reagují pomalu a chybí v nich inovace a flexibilita. Ve stabilních prostředcích však prosperují a poskytují pracovníkům jistotu a stabilitu. Kultury rolí jsou typické pro řadu institucí veřejného sektoru. Právě zde se změna kultury provádí nejobtížněji a nejbolestivěji, když se tyto organizace pokoušejí přizpůsobit vnějším tlakům, jako je např. privatizace.

Příklad

Soukromý podnikatel odvedl práci pro velkou státní organizaci. Protože se několik měsíců od vystavení faktury nemohl dočkat proplacení pohledávky, vypravil se na generální ředitelství do Prahy. Byl vlídně přijat a manažeři měli upřímnou snahu pomoci. Problém však spočíval v tom, že odbor, který vystavil objednávku, byl mezitím v rámci optimalizace zrušen a nikdo ze současných vedoucích pracovníků neměl pravomoc vydat příkaz k platbě, byť šlo o relativně malou částku. Několik hodin se pokoušeli o vyřešení záležitosti, hledali v různých směrnících a organizačním řádu, než vymysleli řešení, které bylo v souladu s předpisy. Čtyři dobře placení lidé ztratili tři hodiny problémem, který by v tržně zaměřeném podniku zabral několik málo minut.

Kultura úkolů

Charakterizují ji volnější struktury, v nichž se klade důraz na „mřížku“ víceúčelových týmů a projektů při řešení problémů organizace. Moc je v široké míře rozptýlena a závisí více na odborných znalostech, než na pracovním místě (pozici). Cílem je stmelení pracovníků a zvýšení jejich pravomoci tím, že jim bude dána příležitost pro maximální volnost v rozhodování a svobodu ve výkonu práce. Tím se vytváří kultura, která je přizpůsobivá, flexibilní, kreativní a dobře reaguje na proměnlivé, měnící se prostředí.

Příklady

Počátkem devadesátých let jedna velká firma na distribuci elektroniky přišla na to, že se musí přizpůsobit nové technologii, měnícím se podmínkám na trhu a potřebě „internacionalizace“ svého podnikání. Vybudovala maticový způsob řízení týmů, že

vytvořila sérii projektů, zaměřených na klíčové úkoly, problémy a sporné otázky, s nimiž se musela vyrovnávat. Šlo např. o zdokonalení systému elektronických samočinných počítačů nebo vybudování joint venture na Dálném východě. Bylo vytvořeno celkem 10 projektů. Každý projekt měl manažera a tým odborníků z různých oddělení. Projekt byl koordinován řídicí skupinou vrcholových manažerů. Po dokončení projektů byly týmy rozpuštěny nebo přiděleny k novým projektům. Výsledkem byla úspěšná adaptace na rychle se měnící podmínky. Firma je nyní hlavním dodavatelem elektronických komponentů ve Velké Británii.

Podobným způsobem pracuje známá česká firma Unicorn. Všichni zaměstnanci jsou přijímáni na „řadové pozice“ vzhledem ke své specializaci, vzdělání, profesní praxi a zkušenostem. Platové zařazení těmito vstupními předpoklady odpovídá. Firma je pak organizována podle projektů a pracovníci mají „navíc“ další pozice a role v krátkodobě či střednědobě sestaveném projektovém týmu. Tento mix pozicí a rolí umožňuje velkou flexibilitu pracovníků ve firmě. Jde o pevné pravidlo, které např. umožnilo majiteli firmy sám sebe odvolat z pozice generálního ředitele.

Kultura osob

Zaměřuje se na jednotlivce, kteří se spojují jako „shluk“ lidí vedených vlastními zájmy. Moc spočívá v „odborných“ znalostech jednotlivce. Organizace slouží potřebám jednotlivce, ale žádní jednotlivci v ní nedominují. Bývá zde málo loajality vůči organizaci, která existuje ryze pro pohodlí členů. Je zde málo pravidel a procedur, lidé se řídí profesními nebo technickými (odbornými) zásadami. Dobré příklady kultury podpory osob lze najít mezi profesemi, jako jsou lékaři, právníci, architekti. Mají značnou moc díky svým odborným znalostem a dodržování profesních zásad chování, což je často v rozporu s jinými skutečnostmi hodnými zřetele, jako jsou potřeby celku. V těchto podnikatelských subjektech vzniká proto často napětí.

Schein (1995), jeden z významných „guru“ firemní kultury spojuje kulturu organizace s jejím životním cyklem. V zásadě jde o tyto modelové situace:

- Zrození a časný růst: Organizace vznikla a roste. Specializuje a diverzifikuje své aktivity. Nejříve kultura organizaci stmeluje a zajišťuje pocit identity. Postupně vznikají subkultury, protože organizace se rozšiřuje a vytvářejí se oblasti napětí,

protože stará kultura je zpochybňována. Nová kultura se vyvíjí buď přirozeným způsobem, nebo může být „řízena“, často s externí pomocí.

- Střední věk: Organizace je dobře zavedena a její kultura má hluboce zakořeněné rutinní postupy a struktury. Jsou zde i silné subkultury. Změny kultury mohou být plánovány, např. zavedením nové techniky a technologie, nebo aktivovány krizí, jakou je např. konkurence na trhu.
- Zralost: Organizace je vysoce stabilní, využívá své trhy a nemá zájem o změnu. Kultura zajišťuje stabilitu, ale zároveň vytváří různá nezdravá omezení a vyžaduje změnu. Mnoho organizací veřejného sektoru a státních monopolů jsou příklady tohoto stádia. Změna kultury je často drastická a dramatická a vyžaduje velký obrat v postojích a chování.

Ze studia odborné literatury a pramenů je zřejmé, že organizační kultura je určitý, těžko definovatelný fenomén. Pro některé autory je to „způsob, jakým děláme věci kolem nás“ a to silně ovlivňuje organizační struktury podniků, jednání, chování lidí i řízení ze strany manažerů. Pro jiné autory je toto téma těsně spojeno se soustavou sdílených postojů a hodnot, které fungují jako „klich“ a stmelují lidi dohromady při plnění cílů organizace. Kulturu nemůžeme „vidět“, můžeme pouze soudit o její existenci z modelu jednání a chování lidí. Podniky se dnes stále více internacionalizují a je proto nutné brát v úvahu národní rozdíly kultur. V některých případech mohou organizace úspěšně „přenést“ své vlastní kulturní hodnoty do jiných zemí. Příkladem je McDonald's či Coca Cola nebo řada japonských firem jako je Mitsubishi či Toyota. V jiných případech je organizační kultura tvořena lokálními faktory, jakými jsou historie, jazyk, náboženství, politické systémy, výchova atd. U nadnárodních společností, pracujících v různých zemích, musí být věnována zvláštní pozornost místním kulturním rozdílům a zvláštnostem.

2.2 Řízení změny organizační kultury

Podniky se dnes musí přizpůsobit vysoce konkurenčnímu globalizovanému trhu. Úspěšná adaptace vyžaduje posun v postojích, názorech a hodnotách pracovníků. Existují přesvědčivé argumenty, že úspěch se dostaví jen tehdy, když podniky najdou způsob, jak přesvědčit pracovníky ke změně jejich stávajících postojů, hodnot a způsobů chování. Měli bychom však brát v úvahu to, že změna kultury vyžaduje značné

množství času a určité porozumění pro lidský faktor. To nesporně vyžaduje, aby personální útvar hrál v řízení změny kultury důležitou roli.

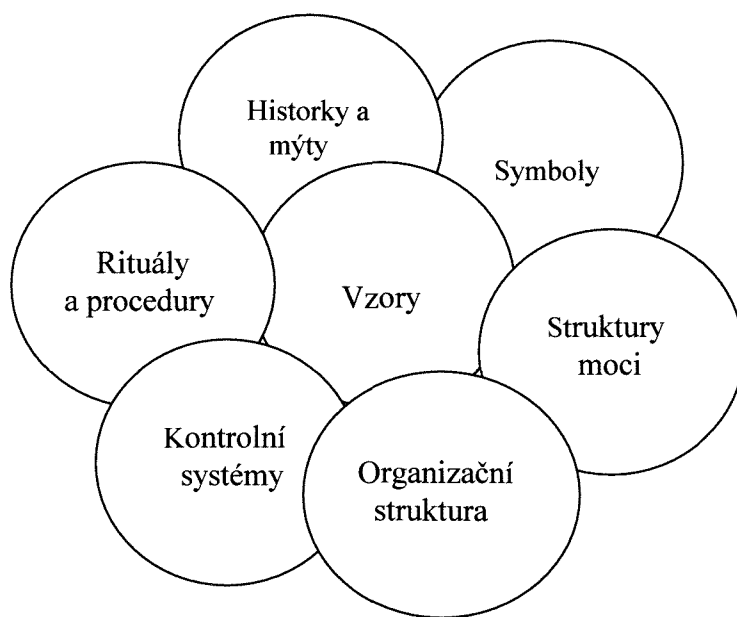
Přijmeme tezi, že když podnik či organizace mění své cíle, úkoly, technologii, musí měnit také svou kulturu. Tento proces však neprobíhá automaticky. Často zjišťujeme, že organizační kultura pokulhává za ostatními změnami ve struktuře podniku a technologiích. Pozitivní výhody zavádění nových pracovních postupů, nová technologie nebo převod ze státního vlastnictví do soukromého jsou bržděny jednotlivci, kteří se brání potřebě změny a pokoušejí se pokračovat zaběhnutým způsobem. Důvodem jejich odporu je často strach a nejistota z budoucnosti.

Zajímává je zkušenost z projektu PHARE, zaměřeného na zlepšení úrovně řízení a změny kultury v českých podnicích. Někteří vrcholoví manažeři od začátku tvrdili, že oni sami (společně s ostatními členy vedení) mají dobrou manažerskou úroveň, ale problémy nastávají pokud jde o pracovníky na nižších úrovních. Projekty v takových organizacích musely být nakonec v určité etapě pozastaveny paradoxně právě pro odpor vedení podniků. V jiných firmách se naopak manažeři domnívali, že mají ve své vlastní práci mnohé nedostatky, že nedokáží dostatečně využívat potenciálu svých podřízených, a očekávali od projektu v této oblasti pomoc. Po roce trvání projektu pak konstatovali ve svých firmách výrazné změny pokud jde o motivaci pracovníků a jejich vztah k firmě.

Odpor vůči změnám je častým zdrojem napětí a konfliktu mezi manažery, pracovníky a různými dalšími podskupinami v organizaci. Existence odporu je vcelku pochopitelná, protože lidé si chtějí ponechat to, co znají a do čeho investovali řadu let. Lidé často nelibě nesou snahy o vnucení nových hodnot, které zpochybňují jejich vlastní priority nebo pevně zastávané hodnoty a názory. Manažeři a personalisté by měli řádně rozvážit, kam až mohou zajít v tom, co chtějí změnit a měli by si být vědomi i možnosti nepředvídatelných výsledků při změně kultury. Klasická cesta je, že vrcholoví manažeři a personalisté se pokoušejí podnítit zainteresovanost pracovníků na cílech organizace zaváděním lepšího vzdělávání, komunikace, systému a motivace hodnocení pracovního výkonu. Bez ohledu na tato dobře míněná opatření si pracovníci opakovaně stěžují, že vzdělávání je ztrátou času, komunikace je špatná a systémy hodnocení pracovního výkonu neefektivní. To přináší manažerům a personalistům zpravidla zklamání. Tato

zkušenost je významná, protože objasňuje komplexnost a složitost změny kultury a vyvolává otázky o prioritách a strategiích pro změnu kultury.

Kultura podniku se v zásadě týká lidských hodnot a postojů. Je proto důležité posuzovat a analyzovat tyto postoje, abychom pochopili existující kulturu. Užitečnou metodou pro diagnostikování je podle Hofstedeho na strategické úrovni využití modelu „kulturní síť“. Cílem je prověřit dominující kulturu a míru její potřebné změny. Po určení potřeby změny, může být model použit k prověřování každého strukturálního a symbolického prvku. Měl by být stanoven stupeň shody nebo „vhodnosti“ ještě před koncipováním strategie změny. Většinou v podnicích usoudíme, že současná kultura musí zahrnout hodnoty, které jsou ve své podstatě méně byrokratické a více podnikatelské. Pak nastává otázka, změny jednání a chování manažerů, tj. vedení lidí by mělo přejít z direktivního stylu ke stylu participativnějšímu.



Obr. č. 4 Kulturní síť organizace (podle Hofstedeho)

Existuje mnoho strategií, navržených pro organizace, které chtějí změnit kulturu. Klíčové strategické hodnoty podle Nového (1991) mohou být shrnuty do těchto bodů:

- Potřeba jasné a strategické vize a směru
- Zainteresanost vrcholového vedení na nových hodnotách
- Změna symbolického chování vrcholového vedení s důrazem na nové hodnoty

- Změna ve způsobu vedení na vrcholové úrovni, zaměřená na zdůraznění potřeby změny
- Charismatický vůdce, symbolizující nové hodnoty
- Vyhledání „šampiónů kultury“ (bojovníků za kulturu) v klíčových funkcích
- Provést malé změny kultury a založit na nich další postup
- Změny v personálu organizace prostřednictvím získávání nových pracovníků a odchodů do důchodu
- Využívání zapracování do funkce (orientace pracovníků), vzdělávání a komunikačních systémů k podpoře nových hodnot
- Strategie izolace „deviantů“ a „brzdařů“ nové kultury
- Redesign (přetvoření) pracovních míst, rolí, odpovědností a struktur tak, aby byly v souladu s novými hodnotami

Programy typické změny kultury budou podle uvedeného autora zahrnovat následující kroky:

1. krok: Změnit politiku získávání nových pracovníků, výběru pracovníků a propouštění pracovníků z důvodu nadbytečnosti s cílem změnit skladbu pracovní síly. Do budoucna povyšovat a zaměstnávat lidi s ohledem na to, zda mají a demonstrují názory a hodnoty, které chce organizace podporovat.
2. krok: Provést reorganizaci pracovní síly tak, aby pracovníci a manažeři, kteří projevují „správné“ postoje a hodnoty, byli v postavení tzv. šampiónů nové kultury.
3. krok: Informovat efektivně o nových hodnotách. Využívat porad, prezentací a dalších podobných příležitostí. Vyšší manažeři dávají příklad svým chováním, pokud je to zapotřebí i záměrně připraveným.
4. krok: Změnit existující systémy a postupy tak, aby podporovaly a posilovaly novou kulturu, zvláště pak ty, které se týkají odměňování a uznání za výkon práce.

Dvořáková (2001) řeší podíl personálního útvaru při změně kultury firmy. Tento útvar může ovlivnit změnu několika způsoby:

Vytvoření vize kultury

Pro personální manažery a jejich kolegy vrcholové manažery je důležité, aby s využitím údajů získaných z diagnózy kultury, jasně vytyčili typ kultury, kterou by chtěli v organizaci pěstovat. Např. jde-li o organizaci veřejného sektoru, která se má změnit v soukromou organizaci, může být vyžadován nový systém postojů vůči rolím, odpovědnostem, službám zákazníkům, týmové práci, flexibilitě, což musí být jasně definováno ve „vizi“ kultury.

Získávání a výběr nových pracovníků

Po vytvoření „vize“ kultury musí personální útvar přehodnotit svou politiku získávání a výběru nových pracovníků. Cílem je, aby organizace získala soubor lidí, kteří vyhovují „vizi“ kultury svými postoji. To může vyžadovat změny v inzerování zaměstnání, v dotaznících pro uchazeče atd. Jakmile je soubor uchazečů o zaměstnání vyhovujících kultuře nalezen, je dalším krokem vybrat „správné“ lidi. Existuje pro to řada metod, ale nejpoužívanější jsou testy osobnosti a pohovory. Díky odborně navrženým a použitým dotazovacím technikám nabízejí obě metody možnost nahlédnout do lidských postojů a dostatečně zajistit, že organizace vybere jen takové jedince, kteří mají správné dovednosti a osobnostní vlastnosti. Tytéž techniky mohou být použity k vytipování pracovníků, kteří nechtějí akceptovat nové „kulturní ideály“, a mohou být provedena opatření pro jejich odstranění z organizace pomocí programů propouštění pracovníků z důvodu nadbytečnosti nebo pomocí dřívějšího penzionování.

Zapracování, adaptace a vzdělávání

Podniky a organizace asi budou během procesu zapracování používat řadu metod ke sdělování informací týkajících se kultury. Tyto informace mají za cíl sdělit jedinci jasnou představu o historii, filozofii a mravních základech organizace. Např. jaké způsoby chování jsou akceptovány, jaká jsou důležitá pravidla a postupy, o čem se může diskutovat a o čem ne. Existuje řada metod, jak tyto procesy podpořit např. neformální rozhovory, videosnímky, návštěvy, exkurse atd. Také vzdělávání hraje při utváření lidských postojů důležitou roli.

Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je systém, při němž manažer posuzuje výkon a pokrok svých pracovníků. Hodnocení plní řadu rolí:

- Měří a hodnotí výkon práce
- Rozděluje odměny a postihy
- Rozpoznává potřebu vzdělávání a následnou realizaci vzdělávacích akcí formou plánu personálního rozvoje
- Stanovuje cíle pro budoucnost
- Zlepšuje komunikaci a sociální vztahy

Hodnocení obvykle zahrnuje rozhovory s pracovníky, o nichž se vypracovávají dokumenty, zaznamenávající obsah a výsledky těchto setkání. Hodnocení představuje pro změnu kultury mocnou hybnou sílu. Pouhý fakt, že organizace zavede hodnocení pracovníků, jasně sděluje, že oceňuje výkon a má zájem o rozvoj svých lidí. Je to pro organizaci příležitost stanovit a sdělit svá očekávání, vyjádřená postoji a normami chování, které schválila a které považuje za přijatelné. Ale navíc může dobrý systém hodnocení vybudovat korektní vztahy mezi manažery a jejich podřízenými. Ovšem i když hodnocení může pomoci vytvořit novou kulturu, může mít špatně navržený a řízený systém hodnocení též destruktivní účinek.

Systém odměňování

Systém odměňování v organizaci představuje jiný způsob jak řídit kulturu. Jasně specifikuje, co musejí pracovníci dělat (a zároveň co dělat nesmějí), aby za své úsilí získali povýšení, zvýšení platu, pochvalu, uznání. Podobně, jak v systému hodnocení pracovníků, může organizace řídit svou kulturu odměňováním „schválených“ postojů a chování. Mnoho organizací zavádí systémy odměňování podle výkonu, kde jsou zlepšení výkonu (zjištěná systémem hodnocení pracovníků) odměňována zvýšením platu. Jiné organizace zkoušejí odměňovat týmový výkon tak, že plat váží na celkový zisk. Některé organizace poskytují odměny ve formě zaměstnaneckých výhod, např. firemních automobilů, cestování v první třídě, vybavení kanceláře vysoce kvalitním nábytkem.

Hodně podceňovanou formou odměňování je však uznání a pochvala, které poskytují manažeři svým podřízeným za jejich úsilí. V průzkumech se obvykle nacházejí stížnosti

lidí, že jejich snaha není uznávána. Často se objevuje názor: „Nikdo nás nikdy nepochválí za dobře provedenou práci, ale pokud se nám nepovede, hned nás kritizují“. Manažeři často neumějí zhodnotit sílu pochvaly a uznání pro motivaci svých pracovníků a vytváření pozitivního kulturního prostředí. Jeden český manažer prohlásil: „Chválit...proč? Když neřvu, všichni poznají, že jsem spokojený.“

Je zcela evidentní fakt, že personální útvar hraje důležitou roli pro řízení změny kultury. Týká se to lidí, způsobu jejich chování a způsobu, jak by se s nimi mělo zacházet. Nicméně je třeba si uvědomit, že organizační kulturu nezmění žádný přístup sám o sobě a že změna může trvat velmi dlouhou dobu. Změna kultury vyžaduje důkladně naplánovanou a integrovanou strategii. Je třeba mít také na paměti, že bez pečlivého řízení může vzniknout nebezpečí poškození existujících kultur. Např. vnímání nespravedlnosti v systémech odměňování jako je rozdělování mimořádných odměn může mít na morálku katastrofický účinek.

Současná doba ukazuje, že úspěch budou mít ty podniky a organizace, které budou umět vytvořit potřebné struktury a kultury, které jim umožní rychle a pružně se přizpůsobit vnějším podmínkám. Přitom však musí být zároveň kreativní a inovativní ve svém myšlení a chování. Pro mnohé organizace to znamená významné interní změny v podobě nových struktur, ztrát pracovních míst, nových pracovních procesů, nových pracovních režimů a forem pracovního zapojování lidí. Především to však vyžaduje novou formu pracovního vztahu, založeného na „správných“ hodnotách a postojích, např. kulturu, která podporuje takové myšlenky jako jsou týmová práce, kooperace a angažovanost pro cíle organizace.

Změna kultury se proto stala klíčem k úspěchu a mnoho podniků a organizací se v posledních letech pustilo do výrazné změny kultury. Vzhledem k tomu, že změna kultury se týká změny lidí a jejich chování, hrají personalisté důležitou roli. Ale je nutné pochopit, že změna kultury je těžká a frustrující zkušenost a že žádný program nebo systém nebude mít na organizaci pravděpodobně celý předpokládaný dopad. Jinými slovy v podniku vždy budou existovat oblasti, kde uskutečňovaná změna organizační kultury nebude mít „celý“ efekt.

3 Změny v podniku a způsoby jejich realizace

3.1 Přístupy k řízení změn

V současné době už zřejmě málokdo může pochybovat o absolutní nutnosti neustálého provádění změn v organizacích v reakci na velmi dynamický vývoj okolního světa. Avšak současným předmětem diskusí provázejících implementaci změn je otázka přístupu k těmto změnám, tedy zvolení strategie procesu implementace změn. Volba strategie, její vhodnost v dané situaci, její zásah do aktuálního dění v podniku, to vše může významným způsobem ovlivnit i organizační chování pracovníků organizace, jichž se bude změna týkat.

K realizaci změn v podniku lze přistoupit dle evolučního (inkrementálního) přístupu jako k průběžnému, kontinuálnímu procesu realizovanému postupnými, ale neustále prováděnými kroky, nebo lze změnu provést dle revolučního (transformačního) přístupu jako proces velmi rychlý, zásadní, dramatický a revoluční (Truneček, 2002, s. 4-7).

Evoluční přístup

Evoluční přístup ke změnám je charakteristický tím, že se snaží v dlouhodobém horizontu budovat stabilitu a změny provádět pozvolna a bez dramatických zvratů. Snaží se vyhýbat stresům a sází na permanentní, vytrvalou a neustále se zlepšující práci. Evoluční přístupy jsou nejčastěji reprezentovány následujícími strategiemi:

Trvalé zlepšování – Kaizen

Tato filozofie přistupuje ke zlepšování jako k nikdy nekončícímu procesu, při němž se opakovaně dosahuje malých zlepšení výrobních či obchodních procesů či výrobků.

„Proces kontinuálního zlepšování probíhá podle následujících procesů:

- Orientace na procesy a zákazníka
- Využívání týmové práce
- Zvyšování kvalifikace pracovníků
- Identifikace a kreativní řešení problémů
- Využívání analytických a matematicko-statistických nástrojů
- Budování podnikové kultury zaměřené na motivaci pracovníků.“

(Malý, 1996, s. 136)

Komplexní řízení kvality (TQM)

Tato filozofie je v mnohém velmi podobná strategii trvalého zlepšování (Kaizen). „Pojem komplexní řízení jakosti (Total quality Management – TQM) obecně představuje závazek firmy k trvalému nepřetržitému zvyšování jakosti v celé organizaci za aktivní účasti všech zaměstnanců, vedoucí k vysokému uspokojení zákazníků. Řídí-li se vrcholový management touto filozofií, stává se součástí podnikového života. Neustálé úsilí zaměřené na zvyšování jakosti totiž vyžaduje prostředí, které je možné nazvat učící se organizace. Pracovníci musejí dostat možnost iniciovat a realizovat potřebné změny. Proto jsou neustále školeni, což je důležité pro rozvíjení jejich dovedností a pro získání znalostí. Týmová práce bývá v moderních, vnitřně provázaných firmách často nezbytností efektivnosti a účinnosti prováděných operací. V tomto pojetí představuje TQM efektivní management – vede k vyššímu uspokojení zákazníků, k menším ztrátám, vyšší produktivitě a rentabilitě a vytváření prostředí, ve kterém má jakost vysokou prioritu.“ (Malý, 1996, s. 136-137)

Zeštíhlování řízení – Lean management

„Zeštíhlování řízení (Lean Management) se zrodil na začátku 90.let po uveřejnění vlivné studie Massachussetss Institute of Technology. Popisuje indikátory úspěchu, jako je produktivita, kvalita, čas a náklady na rozvoj produkčního systému Toyoty, který je znám od poloviny 60.let a jehož „štíhlého“ stavu bylo dosaženo díky neustálému zlepšování (KAIZEN) a zabránění plýtvání (MUDA).

Při kontinuálním zlepšování se hledá a realizuje zlepšení zejména v oblastech využívání strojového parku, materiálů, lidské práce i pracovních postupů prostřednictvím realizace návrhů a myšlenek kmenových či speciálně ustavených týmů. Myšlenka štíhlosti neproniká vpřed jen v západní řídicí praxi, ale rozšířila se jako Lean Management v továrních halách ve všech oblastech podnikání ve světě“. (Malý, 1996, s. 137)

Revoluční přístup

Revoluční přístup je založen na rychlém, až drastickém zavádění změn. Mnohdy doporučuje zrušit dosavadní systém řízení a postavit jej znova, a to ve zcela odlišné podobě než doposud. Nejvýznamnějším představitelem transformačních přístupů pak je:

Radikální přestavba systému (Reengineering)

Tato metoda je charakteristická snahou o dramatické zlepšení výkonnosti, záměrně se vyhýbá postupnému zlepšování stávajících procesů a nahrazuje je po radikálních změnách procesy novými. Při jejich navrhování lze postupovat podle následujících kroků:

- Určení podnikových cílů a priorit
- Navržení procesů potřebných pro dosažení těchto cílů – bez ohledu na stávající praktiky
- Implementace navržených procesů

„Základním principem reengineeringu je identifikace a opuštění zastaralých pravidel a předpokladů, které tvoří základ stávajících procesů. Lze to chápat jako předělání podniku z gruntu, bez ohledu na to, co bylo, jakoby znovu od začátku na principech nejvyšší výkonnosti.“ (Malý, 1996, s. 137-138)

Neexistuje jednotný názor na to, který přístup je lepší, je možné najít celou řadu úspěšných či neúspěšných firem, které se vydaly jednou či druhou cestou. Jako zcela zásadní se však jeví naplnění příslušné strategie v podniku tak, aby bylo dosaženo žádaných efektů v souladu s vytčenými cíli a aby se podařilo co možná nejvíce eliminovat nejrůznější rizikové faktory jednotlivých přístupů. Jedním z těchto rizikových faktorů může být bezpochyby rovněž otázka organizačního chování pracovníků, kteří jsou do procesu realizace změn zahrnuti. Volba přístupů k těmto pracovníkům pak jistě bude odlišná v závislosti na zvolené strategii. Z dostupné literatury k danému tématu vyplývá, že častější rozpor mezi žádoucím a skutečným organizačním chováním pracovníků nastává u transformačních (revolučnějších) přístupů k realizaci změny, což znamená, že pro úspěšné zvládnutí změny bude nezbytné věnovat velkou pozornost právě interakci s lidmi, jichž se změna bezprostředně týká.

Možné řešení této problematiky, v rámci transformačních přístupů, nabízí Urban (2002, s. 30-32), který se zabývá personální dimenzí procesu změn. Upozorňuje na jednu z nejčastějších chyb při zavádění změn, za kterou považuje představu, že realizaci změn lze dosáhnout strategickým rozhodnutím, tedy stanovením nových strategií, cílů a opatření a jejich delegováním shora dolů. Tento přístup však zapomíná na skutečnost, že k úspěšnému provedení změny je nutno především změnit chování zaměstnanců, což

představuje překonat jejich počáteční nedůvěru, změnit jejich schopnosti, pracovní postoje a motivaci a hlavně zajistit u zaměstnanců jejich ztotožnění se změnami. Cesta k naplnění těchto předpokladů může vést skrze aktivní personální řízení, jehož cílem je získat důvěru zaměstnanců, motivovat je k aktivní účasti na změnách a jejich snahu odměňovat.

3.2 Fáze procesu zavádění změn

Urban (2002, s. 30-32), rovněž zdůrazňuje, že proces zavádění změn je tvořen v rámci čtyřech základních fází:

Hodnocení současného stavu organizace a tvorba nové firemní vize

Cílem hodnocení současného stavu je zvláště identifikovat vnitřní silné a slabé stránky organizace vůči vnějším příležitostem a hrozbám. Následně je potřeba analyzovat dosavadní zkušenosti organizace s řízením změn a stanovit strategii realizace změn. Důležité je již v této fázi zahrnout do hodnocení a tvorby strategie rovněž všechny úrovně zaměstnanců organizace od manažerů až po výkonné pracovníky. Zvláštní důraz je nutné klást zejména na začlenění středního managementu, který má na jedné straně tradičně největší averzi vůči změnám a na straně druhé je také klíčovým činitelem pro podporu změn.

Příprava organizace na přechod k budoucímu stavu

Přípravná fáze se zaměřuje na budování nových organizačních vazeb a nových procesů, vytváří předpoklady pro vznik konsensu pro novou vizi a strategii změn a připravuje pracovníky na nepředvídatelné důsledky změn. Začleňování zaměstnanců firmy by v této fázi mělo být ještě významnější než ve fázi předchozí. Pracovníci by měli být vyzýváni k tomu, aby se otevřeně vyjadřovali k nové vizi a aby se aktivně účastnili práce v týmech tvořících podrobnou strukturu nového stavu organizace. Vrcholový management by měl otevřeně deklarovat svou podporu aktivitám zaměstnanců a současně pochopení pro případné chyby pramenící z těchto aktivit.

Zavádění změn na plné účasti zaměstnanců

Fáze zavádění změn je charakteristická prováděním konkrétních kroků vedoucích k provozování nových struktur, procesů a vztahů. Jsou vytvářeny týmy plánující a řídící

změny v jednotlivých oblastech. V této fázi se rovněž doporučuje upravit systém odměňování tak, aby povzbuzoval zaměstnance k provádění změn a podporoval jejich přechod k novým procesům. Týmy dostávají dostatek pravomocí pro implementaci jednotlivých změn, využívají vzdělávání, tréninku, koučinku, to vše s cílem dosáhnout změny ve schopnostech, dovednostech a hlavně organizačním chování zaměstnanců tak, aby bylo možné dosáhnout nové vize firmy. V této fázi se rovněž nejvíce projevuje odpor ke změnám. V návaznosti na změnu pracovních postupů často dochází rovněž ke změně vztahů mezi zaměstnanci i ke změně vztahu zaměstnanců k jejich práci. Toto nebezpečí je umocňováno zvláště v situaci, kdy si zaměstnanci nejsou schopni představit cílový stav po zavedení změny a svou pozici v tomto stavu. Pocit nejistoty pak zvýrazňuje jejich odpor ke změnám. Vrcholový management by měl s těmito riziky počítat a předcházet jim jednak účinnou a včasnou komunikací a jednak dostatečným zapojováním těchto zaměstnanců do samotné realizace změn.

Stabilizace nového stavu a zvýšení adaptability organizace vůči změnám do budoucna
V průběhu závěrečné – stabilizační fáze dochází k provedení vyhodnocení a shrnutí zkušeností z celého procesu implementace změn. Tato fáze by neměla znamenat celkové ukončení procesu změn, ale naopak by měla vytvořit v organizaci takové podmínky a prostředí, aby bylo možné trvale diagnostikovat potřeby dílčích změn a aby zaměstnanci tento nekončící proces přijali jako realitu a naučili se změny přijímat a přizpůsobovat se jim. Pokud se tento stav ve firmě podaří nastolit a udržet, může se do budoucna díky trvalému zlepšování vyhnout nutnosti provádění jednorázových, rozsáhlých a mnohem bolestnějších změn. Kvalitním provedením stabilizační fáze tedy může podnik plynule přejít od transformačních přístupů k řízení změn, k méně razantním evolučním přístupům. V této fázi se rovněž naskýtá velký význam a značný prostor pro intervence do profilů organizačního chování zaměstnanců. Pokud se podniku podaří usměrnit jej žádoucím způsobem do formy, která bude prostřednictvím chování zaměstnanců podporovat zvolené přístupy k řízení změn, získává tím i významnou příležitost pro dosažení postupného začlenění těchto vzorců chování do své organizační kultury.

3.3 Druhy organizačních změn v podniku

Podle toho, jakým způsobem organizace přistupuje ke změně, je možné rozlišit dva základní druhy změn:

Plánovaná změna

Plánovaná změna je většinou považována za lepší formu přístupu. Je náročnější na čas, zdroje a dostatečné expertizy pro formulování a realizaci změny.

Operativní změna

Operativní změna znamená okamžité reagování na nastalou situaci. Bývá rychlejší a levnější než plánovaná změna a největší efektivitu dosahuje při aplikaci na malé nebo každodenní změny v organizaci. Operativní změny se často aplikují u organizací, ve kterých se vnitřní a vnější síly mění tak rychle, že plánování je prakticky nemožné nebo když má organizace nedostatek zdrojů či času na plánování. Toto bývá případ nových, mladých a nezkušených organizací. (Malý, 1996, s. 131-132)

3.4 Základní kroky v procesu změny

Pro správné zvládnutí změnového řízení je nutné znát také základní kroky v procesu změny. Jeden z náhledů na řešení této oblasti ukazuje Lewin-Scheinův model, ztotožňující tři hlavní kroky procesu změny:

- Uvolnění
- Změna
- Opětovné zpevnění, neboli prosazení změny

První krok reaguje na to, že největším problémem je pozměnit chování a stanoviska lidí, zaběhlá po dlouhou dobu v organizaci. Obecně platí, že většina lidí by na námitku, že něco dělají nevhodně, reagovala negativně tím, že se bude snažit námitku vyvrátit nebo úplně popřít. Tento odpor ke změně se může vyřešit uvolněním chování nebo přístupu, který byl praktikován dříve. Výsledkem tohoto kroku bude, že potřebu změny učiníme tak zřetelnou a nápadnou, že člověk již bude ochoten změnu akceptovat.

Druhým krokem je zavedení samotné změny. Je to proces, kdy člověk akceptuje a začne měnit chování či vlastnosti, které jsou nezbytné pro změnu k lepšímu.

Opětovné zpevnění, neboli prosazení změny má za úkol dosáhnout toho, že daná změna je akceptována a prováděna v celé organizaci a z ní vycházející vlastnost či chování je bráno jako výchozí způsob provádění určitých věcí a úkonů v organizaci. (Malý, 1996, s. 132)

Lewin-Scheinův model poskytuje nejzákladnější rozdělení kroků procesu změny. Malý však uvádí ještě i další členění jež zavedl Richard Daft. Toto členění zahrnuje následujících šest kroků:

Potřeba

Potřeba změny se vyskytne v důsledku nesplněných cílů, nízké kvality, nerovnováhy trhu apod. To přináší nespokojenost členů organizace se současnými aktivitami probíhajícími v organizaci. Vystává tak potřeba změny ze strany manažerů.

Nápad

Nápad souvisí s předchozí potřebou a znamená nový způsob provádění určitých věcí. Může to být určitý výrobek, technika či stroj.

Návrh

Požadavek někoho z organizace na přijetí nové myšlenky, který současně nastíní jak vyřešit daný problém. Návrh také zahajuje ve společnosti uvažování o tom, zda novou myšlenku přijmout nebo nikoli.

Rozhodnutí o přijetí

V případě velkého rozsahu dané změny je přijímáno radou manažerů, v případě změny malé třeba i nejnižším pracovníkem.

Realizace

Nastává v případě, že organizace již používá danou myšlenku či nápad. Může to tedy být změna ve vybavení, chování organizace, či změna výrobků a pravidel v organizaci.

Zdroje

Bez potřebných zdrojů nemůže ke změně dojít a situace se vrátí do stavu, který byl před změnou. Je tedy nutné zajistit příslušné informace, finance a lidské zdroje.

(Malý, 1996, s. 132-133)

3.5 Odpor ke změně

Zdaleka ne vždy jsou však změny v organizaci přijímány pracovníky nadšeně. Naopak, v mnoha případech se postoj pracovníků projevuje odporem ke změně. V této fázi je důležité, aby manažeři rozuměli důvodům tohoto odporu a dokázali jej zdolat. Hlavní důvody odporu se dají charakterizovat do následujících bodů:

Osobní zájem

Navrhovaná změna může u některých pracovníků ohrozit jejich osobní zájmy jako zisk, moc, prestiž, povýšení apod.

Nejistota

Každá změna s sebou přináší nejistotu a s tím související obavy o to jak se po jejím provedení změní pracovní život zaměstnanců. Zaměstnanci, kteří si nejsou vhodností změny zcela jisti, budou jí spíše odporovat.

Nedostatek porozumění a důvěry

Zanedbání porozumění ke změně zvyšuje pravděpodobnost, že pracovníci budou změně odporovat. Může to být zapříčiněno neschopností iniciátorů změny efektivně komunikovat nebo předstírat úplné pochopení odpůrce změny.

Rozdílné představy

Jako jedinci nebo skupina se přikláníme k různým představám o situaci a událostech. Jinak se na změnu může dívat inženýr ve výrobě, jinak účetní – každý totiž vidí změnu ze svého úhlu pohledu a její výsledek tak pro ně může být zcela rozdílný.

Nedostatek tolerance ke změně

Dokonce i když je zaměstnancům ukázáno, že neohrozí jejich osobní zájmy, že výsledky změny jsou jisté, i když existuje porozumění a důvěra, může se stát, že někteří

zaměstnanci budou přesto proti změně. Je to dáno tím, že se určití lidé jaksi automaticky stavějí vůči veškerým změnám negativně, a to ačkoli sami uznávají jejich oprávněnost. (Malý, 1996, s. 134-135)

Překonání odporu ke změně

Výše uvedené příčiny odporu ke změně by měly přimět manažery k tomu, aby hledali techniky a strategie vedoucí k překonání odporu ke změně. K řešení této situace je možné použít následující strategie:

Vzdělání a komunikace

Vzdělání pomáhá pracovníkům k lepšímu porozumění potřebě změny. Je třeba jim vysvětlit potřeby a logiku změny.

Účast a zapojení

Je vhodné nechat zapojit pracovníky do plánování a realizace změny. Pomáhá jim to snížit nejistotu a nepochopení smyslu změny a také jim to umožní vyjádřit vlastní myšlenky a naslouchat myšlenkám ostatních.

Pomoc a podpora

Efektivní pro zdolávání odporu je zajištění podpory těm pracovníkům, kteří jsou změnou přímo postiženi. Pomoci je jim možné provozováním tréninkových programů, poskytnutím volna v přechodném období a emocionální podporou v období, kdy je proces změny v obtížném stadiu.

Vyjednávání a dohoda

Manažeři by měli chtít najít dohodu vyjednáváním dříve, než realizují změnu, aby se vyhnuli narušení procesu změny. To platí zvláště ve vztahu k mocným jedincům v organizaci, kteří mohou požadovat více zdrojů na přizpůsobení se změně, když věří, že změna sníží jejich moc.

Manipulace a kooptování

Je možné skrytě vybrat strategii řídicích jedinců nebo skupin, a tím využívat informace pro snížení odporu ke změnám. Také mohou přidělit potencionálním odpůrcům změny žádané místo v jejím procesu.

Otevřený a skrytý nátlak

V případě, že si manažeři chtějí udržet při zavádění změny výhodu síly proti odpůrcům, mohou pracovníky, kteří změnu podporují motivovat odměnou a naopak pracovníky, kteří změnu nepodporují zastrašit sankcemi. Tato cesta však může do budoucna ještě zvýšit odpor u některých pracovníků a tak by se měla používat jen v případech, kdy je nutné změnu provést rychle a bez příležitosti nasazení jiných strategií.

(Malý, 1996, s. 135-136)

Součástí strategie řízení změn v organizaci se stále častěji stává rovněž rozhodnutí o implementaci nového informačního systému (IS), který se tak může stát buď nosným nástrojem, anebo podpůrným prostředkem k realizaci organizační změny. Použití IS v organizacích procházelo postupně významným vývojem a podle jednotlivých stadií bylo rovněž na význam IS pro podnik pohlíženo. Jak uvádí Ivanov (2003, s. 27-29), využití IS v podnicích se časem velmi měnilo a s těmito změnami rostla rovněž jejich důležitost. Tento proces je možné rozdělit do tří fází. V první fázi (v 70.letech) si podnikatelská sféra začínala zvykat na přítomnost počítačů a jejich hlavní využití se pohybovalo v oblasti řízení vybraných podnikových procesů. Následuje druhá fáze, kdy výrazný boom ve vývoji IS zpřístupnil použití těchto aplikací střednímu managementu. Počítačové informační systémy se stávají nezbytnými zvláště pro řízení procesů liniiovými manažery. Ve třetí etapě, charakteristické pro dnešní dobu, se již použití IS stává integrální součástí podnikové strategie. Prakticky každý vedoucí pracovník a také celá řada řadových pracovníků je již dnes vybavena PC, což umožňuje prostřednictvím počítačů řídit většinu procesů v podniku. Zvláště použití systémů „Client–Server“ umožňuje řešení náročných úkolů a maximalizuje rozsah propojených pracovních míst. Je tedy pochopitelné, že moderní podnik si již nemůže svou existenci bez použití IS ani představit. A logicky rovněž vyplývá, že pokud dochází v podniku k určité organizační změně, ať již jen dílčí či naopak rozsáhlé, ve většině případů takováto změna přináší rovněž dopady do oblasti použití IS. Tyto dopady mohou být ve formě úprav stávajících

systémů, nebo také ve formě implementace zcela nových systémů, které zavedení příslušných změn umožní či alespoň podpoří.

Implementace nových či inovovaných verzí IS v podnikových procesech se tak stává prakticky každodenní záležitostí, která však kromě dopadů na řízení určitých technologických procesů přináší rovněž významné impulsy pro pracovníky, kteří tyto systémy využívají. Zde je tedy nutno počítat s tím, že tato implementace může do značné míry ovlivnit rovněž organizační chování příslušných pracovníků a naopak, organizační chování pracovníků může významně ovlivnit úspěšnost implementace. Ani v této oblasti nelze zapomínat na vazbu mezi implementací IS a organizační kulturou podniku. Je důležité zabývat se tím, zda procesy provázející implementaci IS jsou v souladu nebo v rozporu se stěžejními prvky organizační kultury a zda tedy s sebou přináší i potřebu její změny. Tam, kde se implementace IS nedostává do rozporu s organizační kulturou, lze předpokládat, že i organizační chování pracovníků bude mnohem přívětivější k příslušným změnám, než v případech, kdy je nutno působit i na změnu organizační kultury.

3.6 Změny v podniku a chování pracovníků

Bedrnová (1998, s. 69-76) zdůrazňuje, že každý pracovník by měl být připraven na práci tak, aby byl schopen dělat to, co od něj jeho pracovní zařazení objektivně vyžaduje - měl by to umět. Do této „palety“ nároků na pracovníka patří i aktivní podíl na probíhajících změnách v podniku. Uvedená autorka vytyčuje následující teze týkající se nároků na pracovníka:

Struktura požadavků práce na pracovníka

První podmínkou pro zajištění připravenosti pracovníka na práci je, aby disponoval kvalifikačním potenciálem. K tomu, abychom mohli určit, zda pracovník tomuto kritériu vyhovuje, potřebujeme znát strukturu požadavků na konkrétní pracovní místo. Z tohoto pohledu pak rozlišujeme dvě základní skupiny požadavků na pracovníka:

- požadavky vztahující se ke schopnostem a vědomostem - jde jak o schopnosti a vědomosti všeobecného charakteru – především obecné intelektové dispozice a určitý obecný vědomostní přehled, tak o schopnosti a vědomosti profesně specifické. Tuto skupinu kvalifikačních předpokladů si jedinec osvojuje na

základě vrozených, biologických dispozic – hlavně prostřednictvím vzdělávání (školního, profesního) a samostudiem

- požadavky vyplývající ze specifických charakteristik konkrétního podniku - ty se odvíjejí především z předmětu jeho činnosti, podnikové politiky, specifických způsobů vedení lidí příznačných pro podnik a podnikového systému sociálních i organizačních norem.

Identifikace požadavků práce na pracovníka

Základem pro stanovení konkrétních požadavků na pracovníka umístěného na dané pracovní pozici je co možná nejpřesnější určení činností a úkolů daných pro tuto pracovní pozici. Kromě správné identifikace požadavků pracovního místa na pracovníka je dále nutno stanovit metody a postupy umožňující ověřit, zda příslušný kandidát svými předpoklady objektivním nárokům dané pracovní pozice skutečně odpovídá.

Charakteristika předpokladů člověka pro práci

Z hlediska komplexního hodnocení předpokladů pracovníka pro danou práci jsou nejčastěji sledovány pracovní způsobilost a kompetence:

- Pracovní způsobilost - základní připravenost pracovníka pro práci, a to z hlediska jeho fyzických, psychických, odborných a morálních předpokladů. Pracovní způsobilost má pro každou pracovní funkci odlišné požadavky. Někdy postačuje pouze vyšší míra fyzické způsobilosti člověka, v jiných případech je nutné, aby kromě základních fyzických a vyšších psychických předpokladů měl pracovník i řadu charakteristik odborných a také více rozvinuté vlastnosti morální.
- Kompetence - žádoucí stav vývoje pracovních předpokladů člověka (tedy jeho pracovní způsobilosti a kvalifikace) v daném pracovním zařazení a v konkrétních podmínkách podniku. Kompetence se charakterizuje plným souladem mezi objektivními požadavky práce a subjektivními předpoklady pracovníka.

Jak zdůrazňuje Bedrnová (1998, s. 77-78), dobrý pracovník kromě toho, že umí pracovat, ještě musí také chtít pracovat. Tím, co významně ovlivňuje to, že pracovník bude chtít dělat to, co od něj jeho pracovní zařazení objektivně vyžaduje, je jeho

pracovní motivace, jeho pracovní ochota. V podmínkách současného podnikání se pracovní motivace – snaha, úsilí podat maximální výkon – jeví jako rozhodující faktor prosperity hospodářských organizací. Naopak rozdíly ve schopnostech a v kvalifikačním potenciálu pracovníků jednotlivých podniků nejsou pro celkový úspěch tak důležité jako otázka motivace.

Pracovník vždy vystupuje jako člen pracovní skupiny v podniku. „Pracovní skupina je jednou z typických představitelek malých sociálních skupin. Tvoří ji skupina lidí jednoho pracoviště, spjatých společnou činností, vnitřní strukturou sociálních rolí a jednotným vedením.“ (Bedrnová, 1998, s. 86). Uvedená autorka uvádí tyto základní rysy pracovní skupiny:

- společné cíle - oddělují skupinu od okolí
- společná činnost – s její pomocí směřuje skupina k realizaci těchto cílů
- vnitřní struktura pracovních pozic a rolí
- časté vzájemné osobní kontakty mezi spolupracovníky
- relativně trvalé sociální vztahy
- společné pracoviště
- vědomí příslušnosti ke skupině

„Pracovní skupina je vždy vnitřně strukturovaným sociálním útvar, v němž každý spolupracovník zaujímá určitou pracovní pozici. Pozice vyjadřuje jeho objektivní postavení v této pracovní skupině a odvíjí se od souhrnu práv a povinností, které skupina (podnik, instituce) tomuto jednotlivci určila. Struktura pozic v pracovní skupině vyplývá především z obsahu a charakteru práce, používané technologie, jejího technického vybavení a organizace. Stále ve větší míře však tuto strukturu určují nejmodernější představy a přístupy k plochým a měnícím se organizačním strukturám, k podnikové kultuře, uplatňovaným stylům řízení a kvalifikaci a kompetenci pracovníků. Ty ovlivňují zejména jednoznačnost, přesnost vymezení, komplexnost a časovou omezenost existující struktury pozic.“ (Bedrnová, 1998, s. 87)

Jakýkoliv proces řízení změn se odehrává v prostředí určité, ve firmě stanovené organizační struktury. Skutečnost, jaká organizační struktura je používána příslušnou firmou, může mít následně vliv i na to, jakých kroků a principů bude použito v rámci

realizace změnového řízení. Jak uvádí Bělohlávek (1996, s. 92-94), v současnosti jsou v organizacích používány tři základní typy organizačních struktur:

Funkcionální struktura

Funkcionální struktura je základní organizační forma, ve které se pracovníci sdružují podle podobností úkolů, dovedností nebo aktivit. Je postavena na dělbě práce a častěji se používá u menších organizací, kde je nutná vysoká míra specializace. Dovednosti a zkušenosti jsou orientovány specificky, pracovníci mají jasně stanovené specifické povinnosti a v rámci své práce mají možnost proniknout až do hloubky dané problematiky (jejich zaměření je však dost úzké). Kariéra pracovníků je předvídatelná a orientuje se v rámci jejich odborného zaměření. Úzkost zaměření ale zmenšuje prostor pro změnu funkce. Strategické rozhodování se uskutečňuje jen na úrovni vrcholového vedení a rozhodnutí jsou liniově předávána ostatním pracovníkům. Spolupráce pracovníků probíhá v rámci odborné oblasti, kde se pracovníci znají, znají řešenou problematiku. Problém však nastává, pokud je nutná spolupráce napříč různými oblastmi. Pracovníci si pak často příliš nerozumí a nezřídka také reprezentují rozdílné zájmy, což spolupráci komplikuje. Rovněž při zavádění nejrozličnějších inovací a změn, které vyžadují spolupráci odborníků různých oblastí, nastávají komplikace. (Bělohlávek, 1996, s. 96-97)

Divizionální struktura

Divizionální struktura, jež vzniká vytvořením relativně samostatných divizí. Ty jsou rozděleny podle druhu výroby či služby, podle geografického rozmístění nebo podle typu zákazníka. Tato struktura často vzniká transformací funkcionální struktury, která v důsledku rozšiřování organizace přestala vyhovovat. Divize působí jako samostatné útvary, které sdružují všechny sféry činností (výrobu, technologii, ekonomiku, marketing, lidské zdroje). Dovednosti a zkušenosti pracovníků mají obecnější povahu, protože odborníci pracují samostatně na divizích a musí tak zabírat širší spektrum činností (např. personalista musí zvládnout pracovní právní záležitosti, kolektivní vyjednávání, podporu personálních činností na výrobních úsecích, mzdovou agendu a management vzdělávání). Široké zaměření pracovníků zvyšuje jejich všeobecný rozhled a přispívá k daleko snadnějšímu přizpůsobení nestálému prostředí. Snadněji se tak realizují změny. Na strategickém rozhodování se podílí vrcholové vedení i vedení

divizí, což ovšem může přinášet problémy v tom, že celý proces se těžko koordinuje a řízení z centrální úrovně se komplikuje. Koordinace práce mezi útvary divize probíhá vcelku snadno, všichni jsou orientováni na plnění úkolů v rámci divize. Daleko složitější je kooperace mezidivizní, pracovníci obvykle nemají motivaci v rámci své pracovní náplně pomáhat jiné divizi. Z hlediska odpovědnosti za výsledky poskytuje divizionální struktura velmi dobrý přehled – každá divize hospodaří samostatně a není pak těžké určit její úspěšnost. (Bělohlávek, 1996, s. 97-98)

Maticová struktura

Maticová struktura spojuje prvky funkcionální a divizionální struktury. Každý pracovník má dva nadřízené. Jednak odborného vedoucího, jednak vedoucího týmu. Odpovídá oběma. Odborné týmy jsou složeny z pracovníků několika útvarů a ti všichni se podílejí na řešení jednotlivých úkolů. Týmy bývají většinou jen dočasné, po splnění úkolů jsou rozpuštěny a pracovníci jsou zařazeni do týmů dalších. Maticová struktura se snaží eliminovat nevýhody funkcionálního a divizionálního uspořádání, na druhou stranu má také svoje nevýhody. Výhodou maticové struktury je nepochybně posílení prostoru pro rozvoj schopností a dovedností pracovníků. Tím, že se účastní prací na rozličných projektech, poznávají širokou škálu činností, učí se pružně reagovat na nejrůznější požadavky na jakost, inovace apod. Fungování týmu přináší jeho členům možnost uplatnit svůj názor a podílet se na kolektivním rozhodování, což vede ke zvýšení motivace a zájmu o práci. Velkým nebezpečím maticové struktury je zdvojení autority, kdy pracovník má 2 vedoucí a jejich nařízení si mohou vzájemně odporovat, zvláště, probíhá-li mezi nimi mocenský boj. To pak může vést k frustraci pracovníků. Působení v pracovním týmu v rámci maticové struktury přináší s sebou rovněž nutnost výcviku pracovníků v týmové práci, komunikačních dovednostech, vedení porad apod. (výcvik má proběhnout ještě před ustanovením maticové struktury). (Bělohlávek, 1996, s. 98-99)

Podobným způsobem jako Bělohlávek, ačkoli s použitím poněkud jiné terminologie se na příslušnou problematiku dívá rovněž Dolanský (1996, s. 35), který rozlišuje klasický a projektový management.

Klasický management

Klasický management je dán potřebou udržovat a rozvíjet zavedené systémy, které jsou prostředkem pro nepřetržitou, kontinuální a opakující se tvorbu požadovaných výstupů. V tomto podání reprezentuje klasický management přístupy charakteristické pro funkcionální a divizionální strukturu.

Projektový management

Důvodem uplatňování projektového managementu je zabezpečení realizace jedinečných, neopakovatelných, časově a zdrojově limitovaných procesů, které vedou k dosažení předem stanovených cílů.

Dolanský (1996, s. 38-39) popisuje použití projektového managementu, jeho základní výhody i nevýhody: „Vlivem realizovaných projektů a uskutečňovaných změn se dosavadní organizační struktury stále častěji mění takovým způsobem, který umožňuje lepší využívání společných materiálních a lidských zdrojů. Při těchto organizačních změnách může velmi snadno dojít k situaci, že při plnění různých úkolů začne být jeden pracovník podřízen několika manažerům, kteří jsou za splnění těchto úkolů zodpovědní. Zapojení některých pracovníků do činností odlišného charakteru může vést k vytváření konfliktních situací, které mohou vzniknout například neustálým přecházením od úkolů spojených s „rutinní“ činností k plnění úkolů spojených s realizací projektu. Tato skutečnost vede ke vzniku klíčových otázek: Co? Kde? Kdy? Jak? a Za kolik? by měl pracovník dělat. Jeho liniový manažer si bude patrně přát, aby pracovník plnil své běžné úkoly na svém stálém pracovišti a projektové činnosti až po splnění těchto úkolů. Naproti tomu projektový manažer bude obvykle trvat na tom, aby všichni pracovníci zapojení do projektového týmu pracovali společně a vykonávali přednostně činnosti spojené s daným projektem. Nevyjasněnost organizačních vztahů a podobné konflikty mohou vést k narušování mezilidských vztahů, k ohrožení dosažení cílů nejen projektových, ale i celé organizace a ke ztrátě pracovní morálky“. Uvedený autor dále vymezil základní projektové zásady, které jsou nezbytným předpokladem pro vytváření stylu práce, který odpovídá organizační kultuře projektového managementu:

„Zásady projektového managementu musí vymezovat:

- Způsob tvorby a zavedení projektového managementu, vytvářejícího předpoklady pro dosažení strategických cílů

- Základní předpoklady a postup vytváření organizačního prostředí projektového managementu
- Zásady a formy koordinace realizovaných projektů
- Způsoby rozvoje pracovníků podílejících se na realizaci projektů, odpovídající potřebám projektového managementu
- Kdo a jak by měl hodnocení projektových pracovníků provádět. Vykonávají-li tyto pracovníci dosud vedle projektových prací i práce rutinní, u nichž podléhají funkčnímu liniovému manažerovi, je třeba si položit otázku, jsou-li dostatečným způsobem respektovány podmínky pro jejich rozvoj, pracovní postavení i uspokojení z vykonávané práce. Význam tohoto problému roste s mírou zapojení do projektových prací
- Podmínky přesunu pracovníků z liniových pozic do pozic projektových
- Pravidla jak a kdy komunikovat s těmi, kteří jsou do projektových prací zapojeni. Komunikace musí zahrnovat i projednání termínů a podmínek plnění dohodnutých prací pro potřeby projektu
- Jak vést projektovou administrativu, a které projektové údaje uchovávat“.

Proč mnohdy úsilí celého projektového týmu vychází nazmar a naráží na neochotu pracovníků k aktivnější spolupráci? Podle tohoto autora je podmínkou úspěšné realizace změn v podniku odpovídající komunikace mezi vedením a pracovníky.

Čápková (2002, s. 30-34) se zabývá lidskými souvislostmi zavádění změn. Implementace IS se pro pracovníky zpravidla stává nositelem i dalších změn. Příkladem takové změny je implementace informačních systémů v podniku.

V příloze této práce je uvedena případová studie jednoho školicího střediska, jehož vývoj doprovázejí změny od doby jeho vzniku.

Předmětné školicí středisko je součástí středně velké společnosti, která se zabývá komplexními službami v oblasti informačních technologií. Tato společnost, s ohledem na zaměření svých hlavních činností (IT), je nucena prakticky neustále reagovat na potřeby změn v této dynamické oblasti a kontinuálně řídit změny tak, aby obstála v boji o zákazníka, v boji o kvalitu, o ekonomickou rentabilitu apod.

Školicí středisko v rámci dané společnosti musí reagovat na výstupy těchto změn a operativně se přizpůsobovat měnícím se podmínkám jak uvnitř společnosti, tak i u klíčových zákazníků.

Případová studie přináší modelový popis procesů probíhajících v rámci školicího střediska, zabývá se infrastrukturou potřebnou k realizaci všech činností, řeší lidské zdroje a jejich využití, popisuje stěžejní produkty a prostřednictvím SWOT analýzy rozebírá silné a slabé stránky.

Takto zpracovaný souhrnný popis produktu či produktové řady pak může posloužit jako podklad pro rozhodování o realizaci změn. V rámci tohoto rozhodování příslušný manažer provede komparaci aktuálně platného modelu fungování střediska se změnami na trhu i uvnitř společnosti jako celku a navrhne, na kterých segmentech je potřeba provést změny.

Jako jedna z forem provedení důkladné analýzy předcházející rozhodnutí o realizaci změn, se nabízí možnost využití prvků společenskovedního výzkumu – tak jak je uvedeno v části čtyři této práce.

4 Metodologie výzkumu při přípravě a realizaci změn v podniku

4.1 Charakteristika zkoumaných jevů a jejich poznání

Jak uvádí Surynek (2001, s. 9-11), předmětem sociologického a sociálně psychologického výzkumu jsou sociální a sociálně psychické jevy, které vznikají v aktivitách jedinců orientovaných na jiné jedince. Rozdíl mezi sociálními a sociálně psychickými jevy není z hlediska přístupů a výzkumných metod příliš velký. Vždy se jedná o jevy, které se zakládají na chování jednotlivých lidí a na vztazích mezi nimi.

Sociální jevy jsou spojeny s velkým, blíže neidentifikovatelným vzájemně se ovlivňujícím množstvím lidských jedinců. Vzájemná působení těchto jedinců jsou mnohonásobně podmíněna, zprostředkována a mají nejrůznější podobu. Vytvářejí se relativně stabilní a ohraničené komplexy vlivů, které jsou odlišné od ostatních a souhrnně je lze označit jako kulturu. Sociální jevy jsou vždy vztaženy k hodnotovému a normativnímu systému, tedy k základu kultury. Kultura společnosti je výsledkem působení reálných vazeb mezi lidmi v minulosti. Vyjadřuje historicky nahromaděnou zkušenost transformovanou do nejrůznějších kulturních podob. Za sociální jevy lze považovat např. sociální postavení, hierarchickou strukturu, sociální skupinu, morálku, tradice apod.

Na sociálně psychické jevy lze nahlížet ve dvou rovinách. První charakterizuje představu, že daný jev je sice vytvářen konkrétním identifikovatelným okruhem lidských jedinců, ale jejich podíl na výsledku, tedy sociálně psychickém jevu, nelze zjistit. Jevo vzniká ve vzájemném působení těchto jedinců. Druhá rovina je dána představou o existenci psychických stavů širších sociálních celků, než jakým je jedinec. Vychází z toho, že v běžné komunikaci se racionalita a emocionalita sdělení běžně prolínají a komunikátor těchto informací pak v určitém okamžiku vystupuje vůči skupině jako nějaký širší sociální celek, který nemá své konkrétní lidské nositele. Určení sociálně psychického jevu pak vychází spíše z očekávání jedné strany vztahů než z faktického průběhu vztahu.

Surynek (2001, s. 11-14) dále konstatuje, že provádíme-li výzkum sociálních a sociálně psychických jevů, je tedy nutno počítat s tím, že jsou sice tvořeny konkrétními osobami, ale s řadou velmi výrazných podmínek:

- Osoby, které se na tvorbě sociálního a sociálně psychického jevu podílejí, není možné vždy přesně identifikovat ani určit jejich okruh. To platí i v případě zdánlivě pevně tvořených skupin, jako je např. pracovní skupina. Ani zde totiž nelze s jistotou tvrdit, že známe všechny osoby, které jevy v rámci této skupiny ovlivňují i když nejsou jejími členy.
- Do sociálních a sociálně psychických jevů je osobnostmi vnášena individuální proměnlivost, ve které se promítá složitá struktura osobnosti člověka. Každý jedinec vnáší do nového vztahu svou zkušenost ze vztahů předchozích, míra inovace je však obtížně předvídatelná.
- Sociální jevy vznikají vždy ve vztazích mezi lidmi, konkrétní vztahy jednotlivých lidí jsou proto specifickým faktorem ovlivňujícím chování každého ze zúčastněných jedinců i jejich okolí tvořené jinými lidmi.
- Sociální a sociálně psychické jevy jsou sice určeny kulturou, ta je však různá v různých společenstvích, ve kterých může být člověk současně členem a tak může v závislosti na momentální situaci přistupovat k řešení stejného problému jinými způsoby.
- Kultura je obtížně zachytitelná neboť je těžké identifikovat jejího nositele a jeho vlastnosti.

Z výše uvedených skutečností pak vyplývají vlastnosti sociálních a sociálně psychických jevů důležité z hlediska výběru a použití výzkumných procesů a nástrojů. Jedná se o následující vlastnosti:

- Neuzavřenost, která souvisí s komplexností sociálních a sociálně psychických jevů a s jejich tendencí neustále se rozšiřovat. Tato neuzavřenost je v rámci empirických výzkumů řešena prostřednictvím redukce jevu na model, který reprezentuje nejvýznamnější složky a jejich vazby. Rizikem této redukce je pochopitelně významné zjednodušení a tím i riziko zkreslení sledované skutečnosti.
- Dynamičnost, která přináší do výzkumu jednak problém určení stavu a jednak problém zachycení proměny sociálních a sociálně psychických jevů.

V konkrétních empirických výzkumech je zachycována jako proměna stavu sociálního a sociálně psychického jevu v odlišných časových bodech a tyto stavy se vůči sobě porovnávají. Případně může být dynamika zachycována jako po určitou stanovenou dobu „kontinuální“ proměna základních subjektů, kteří jev tvoří.

- Hromadnost, která je spojena s výhodností sledovat ve výzkumu sociální a sociálně psychické jevy jako jevy spojené s velkým množstvím jedinců. V takových případech mohou být zkoumány jako jevy hromadné s využitím statistických metod.
- Náhodnost a pravděpodobnostní (stochastický) charakter, který vychází ze skutečnosti, že v popisu sociálního a sociálně psychického jevu nejsou jednotlivé skutečnosti určovány jednoznačnými faktory. Naopak, jsou ovlivňovány faktory možnými, které platí jen pro určitou část případů a pravděpodobnost jejich výskytu nebo síla vlivu jsou vyčísleny. Při sledování vazeb v sociálních a sociálně psychických jevech tedy stanovujeme pravděpodobnosti vazby v rámci určitého množství jedinců.

Výše uvedené zvláštnosti sociálních a sociálně psychických jevů se následně musí promítnout také do přístupů k jejich zkoumání. Surynek (2001, s. 14-17) rozlišuje dva způsoby, jak se k příslušné problematice postavit.

Pro první způsob je příznačná snaha zachytit jev v celku, zachytit jeho autentickou podobu, nebo jej definovat v jedné zcela dominantní charakteristice (nejlépe číselné).

Tento přístup je možné využít v případech, kdy se výzkumný pracovník zabývá:

- relativně homogenními jevy (např. nezaměstnaností, poptávkou po zboží nebo davovým chováním)
- jevy a jejich proměny, které jsou dobře postřehnutelné v toku času (móda a proměna barev, střihů či materiálů)
- jevy málo rozsáhlé z hlediska počtu nositelů či rozložení v prostoru (u návštěvníků divadla je možné zachytit, jak pozorně představení sledují třeba podle šepotu nebo jiných rušivých projevů, případně síly potlesku).

Druhý způsob je možné označit jako analyticko-syntetický. V tomto případě je snahou výzkumníka rozložit (analyzovat) reálný sociální a sociálně psychický jev na jednotlivé složky, nejlépe na chování jedinců. Z jejich chování a dalších charakteristik se jev na úrovni zpracování a interpretace zpětně skládá (syntetizuje). Poznávání sociálního a sociálně psychického jevu se tak převádí na poznávání chování konkrétně určeného velkého množství jedinců, což je možné chápat jako hromadný jev a tedy využít statistického aparátu.

Každý sociologický a sociálně psychologický výzkum používá určitý zdroj informací o zkoumaných jevech. Tyto zdroje informací je možné rozdělit do následujících kategorií. Jedná se o výpovědi člověka o realitě (výpovědi o realitě vnitřní, psychické a výpovědi o realitě vnější), bezprostřední záznamy chování člověka, a to pouze jeho pozorovatelných projevů, výsledky činností člověka a sociálních subjektů a záznamy o výpovědích, chování a výsledcích činnosti.

4.2 Hlavní hlediska společenskovedního výzkumu

Je v lidské povaze zkoušet vysvětlit to, co pozorujeme kolem nás; je to proces, který lidi upoutával mnohem dříve, než byly fyzikální, biologické nebo společenské vědy ustanoveny jako disciplíny. Rozdíl mezi laickým a vědeckým vysvětlením tkví v jejich způsobu vzniku. Každodenní pozorování jsou náhodná, nedbalá a nesystematická, zatímco vědecká usilují o to být specifická, objektivní, správně zaměřená a systematická, a to do té míry, že pak mohou být reprodukovány někým jiným.

V společenských vědách dosažení řádného porozumění situaci často vyžaduje zkonstruování modelu událostí a toho, jak na sebe lidé působí. Osvojení informace k podpoření takového modelu může vycházet z mnoha zdrojů, přičemž některé z nich budou lépe organizovány a systematictější než jiné. Podle toho se pak také odvíjí různé pohledy, přístupy a hlediska ke společenskovednímu výzkumu.

Empirické a neempirické přístupy

Empirické přístupy, jak uvádí Black (1999, s. 3-4, vlastní překlad) vedou k tomu, že informace, znalosti a pochopení se hromadí zkušenostmi a přímým sběrem dat.

Systematické pozorování vede k závěru, že víme, jaký typ situace očekáváme, že uvidíme, ač ne nutně, aktuální výsledek.

Empirický výzkum zajišťuje přenos informací mezi realitou a jejím vědeckým zachycováním, zpracováváním a uchováváním. Data, která se prostřednictvím empirického výzkumu získávají, mohou mít zdroj v současné realitě (jsou nazývána daty primárními) nebo byla zaznamenána v minulosti a nyní jsou použita k výzkumu (jedná se o data sekundární). Primární data jsou získávána všeobecně známými postupy, jako je dotazování nebo pozorování lidí a slouží jako prostředek k vyjádření bezprostředního projevu nebo registrace reality. Jejich předností je, že jsou konstruována tak, aby v nich byla zachycena sledovaná problematika co nejúplněji a nejpresněji. Poskytují velký prostor pro statistické zpracování. Naopak jejich nevýhoda tkví v nemožnosti pokrýt menším počtem dat celou zkoumanou problematiku. Sekundární data byla většinou získána jako primární v rámci jiného výzkumu a současný výzkum se k nim pro své potřeby vrací. Nejběžnějšími zdroji sekundárních dat jsou údaje statistického úřadu nebo jiných státních institucí. Výhodou sekundárních dat je vysoká reliabilita, jako nevýhoda se mnohdy jeví skutečnost, že nepopisují přesně ty vlastnosti, které jsou dány cíli výzkumu (Surynek, 2001, s. 22-23).

Neempirické přístupy charakterizuje Black (1999, s. 4-5, vlastní překlad) prostřednictvím zdrojů informací, které zahrnují formy introspekce, zástupné zkušenosti a jiné analýzy událostí. Nejpravděpodobnější zdroje takto získaných informací vycházejí z kombinace sběru informací, logiky, poslouchání autorit a osobní inspirace. Tyto zdroje pomáhají poskytovat osobní rozhled, ale jen těžko se sdílejí s někým jiným a jejich cena je omezena, pokud by měly být použity jako obecný zdroj porozumění, které lze sdílet s širším publikem.

Vztahy mezi cíli výzkumu

Pohledů na cíle výzkumu, na jejich formu a vztahy mezi nimi, existuje mnoho. Na rozdíl od osobních motivů výzkumníka a cílů pro podstoupení konkrétního výzkumného projektu se cíle výzkumu zabývají typy znalostí, které se mají vyprodukovat. Sociální výzkum má mnoho cílů počínaje relativně jednoduchými až po velmi složité a zahrnuje základní i aplikovaný výzkum.

Například Blaikie (2000, s. 72-84, vlastní překlad) rozlišuje čtyři cíle výzkumu:

- exploraci (prozkoumávání)
- deskripci (popis)
- explanaci (vysvětlení)
- predikci (předvídání)

Exploratorní výzkum se používá, je-li o zkoumaném tématu nebo kontextu, v němž se má výzkum konat, známo jen málo. Téma možná nebylo nikdy dřív zkoumáno, nebo třeba ne právě v nějakých konkrétních souvislostech. Tento typ výzkumu je v podstatě prováděn za účelem získání lepšího povědomí o tom, co se děje, a jak to lze zkoumat.

Deskriptivní výzkum se snaží prezentovat patřičný seznam jevů, rozmístění vlastností v nějaké populaci, vzorky vztahů v nějakém sociálním kontextu v určitém čase nebo změny těchto vlastností v čase. Tyto deskriptivní seznamy mohou být vyjádřeny slovně nebo číselně. Mohou zahrnovat vlastnosti sociální skupiny nebo demografické kategorie, stupně nebo následnosti v sociálním procesu nebo vzorky v sociálních vztazích.

Explanatorní výzkum se snaží vysvětlit vzorky v pozorovaných sociálních jevech, postojích, chování, sociálních vztazích, procesech nebo strukturách. Explanace je tvořením pochopitelnosti událostí nebo pravidelností, které byly pozorovány, a které nemohou být vysvětleny existujícími teoriemi; explanace vyloučí zmatky. Vysvětlit nějaký jev znamená podat zprávu o tom, proč je založen na tvrzení o tom, co by se mělo dít za jistých podmínek.

Predikci je nutno odlišit od proroctví - to tvrdí, co se stane v budoucnu, zatímco predikce říká, co se stane, budou-li za jistých podmínek působit jisté zákonitosti nebo mechanismy. Predikce zahrnuje čas pouze v tom smyslu, že kdykoli za jistých podmínek působí jisté zákonitosti nebo mechanismy, lze očekávat výsledek.

Explorace obvykle předchází deskripci a deskripce musí předcházet pokusu o explanaci nebo predikci. Exploraci je třeba provést kvůli objevení záchytných bodů vzorců, jež je třeba jistým jevem popsat. Posloupnost, kdy se začíná popisem vzorců a následuje

vysvětlení příčiny jejich výskytu, je ústřední v jakékoli formě sociálního výzkumu. Popis toho, co se děje, vede k otázkám, proč se to děje, a to si žádá vysvětlení nebo jisté pochopení. Není pravděpodobné, že by celý souhrn cílů musel být obsažen ve většině výzkumných projektů. Mnohé jiné předchozí výzkumy mohly dosáhnout některých cílů, které lze použít jako pozadí pro konkrétní výzkumný projekt. Pokud už např. v této oblasti byl proveden dobrý deskriptivní výzkum, lze začít s explanatorním cílem, nebo jsou-li dostupné dobře zavedené a relevantní teorie, pak se lze začít zabývat přímo cíli změny, evaluací, nebo posuzováním dopadu.

Časová dimenze výzkumu

Při navrhování a provádění výzkumu je velmi důležité vzít v úvahu rovněž časovou dimenzi výzkumu. Tímto termínem není myšlen čas trvání samotného výzkumu, ale časový úsek ve stavu a vývoji určitých jevů, který hodláme zamýšleným výzkumem postihnout. Je třeba se rozhodnout, zda budeme zkoumat stav před určitým časovým úsekem, v průběhu časového úseku, nebo současný stav věcí. V této souvislosti Babbie (1986, s. 80-82, vlastní překlad) uvádí následující členění výzkumných projektů:

- Průřezové studie
- Longitudinální (průběžné) studie
 - Studie trendů
 - Kohortové studie
 - Panelové studie

Průřezová studie se zabývá studiem určitého jevu v jednom okamžiku a pečlivou analýzou jeho stavu v tomto okamžiku. Studie vysvětlující a popisné bývají často průřezové (např. sčítání obyvatelstva). Rovněž vysvětlovací studie jsou často koncipovány jako průřezové, což však pro ně často bývá problematické. Kladou si totiž za cíl pochopit kauzální procesy, které se čas od času objevují, a přesto jsou jejich závěry založeny na pozorováních provedených v jedné době. Průběžné studie umožňují dlouhodobější pozorování a dělí se na tři základní druhy. Studie trendů studují změny v obecných populacích během časového úseku. Kohortové studie důkladněji zkoumají, jak se během časového úseku mění subpopulace (kohorty). Panelové studie se podobají předešlým dvěma, ale liší se tím, že zkoumají pokaždé stejné osoby. Použití dlouhodobých studií má zřejmou výhodu oproti průřezovým v tom, že dochází k popisu

událostí jistého časového úseku. Na druhou stranu se často tato výhoda nepříznivě odráží ve zvýšených finančních i časových nárocích, obzvláště při studii ve velkém měřítku.

Navržení výzkumu

Termín navržení výzkumu je používán různými způsoby. Může na něj být nahlíženo v širším smyslu jako na proces zahrnující formulaci problému, operacionalizaci, vzorkování a výběr techniky sběru dat. V této fázi se však hodlám zaměřit spíše na užší pohled ve snaze spíše odkázat na strukturu dat než na konkrétní údaje. Jak říká de Vaus (1990, s. 34, vlastní překlad), „Centrálním bodem každého dobrého navržení výzkumu je ten, který dodává vhodné rámce odkazů, takže je zajištěn vhodný kontext, v němž můžeme vyvodit relativně nedvojsmyslná tvrzení. Cílem je přesunout naše závěry o kauzálních procesech z oblasti přijatelného a možného do oblasti přesvědčivého a závazného“.

Následně de Vaus (1990, s. 34, vlastní překlad) vymezuje základní čtyři typy navržení výzkumu:

- Klasické experimentální navržení
- Panelové navržení
- Průřezové nebo korelační navržení
- Jednorázová studie

Experimentální navržení má ve své nejjednodušší formě dvě skupiny: experimentální skupinu a kontrolní skupinu. Také se rozkládá v čase, takže jsou údaje sbírány alespoň ze dvou míst v čase (před a po). Mezi časem 1 (před) a časem 2 (po) je experimentální skupina vystavena experimentální intervenci. Kontrolní skupina je udržována mimo vliv intervence. V obou časech 1 i 2 jsou experimentální i kontrolní skupiny měřeny ve vztahu ke klíčové závislé proměnné, kterou se studie zabývá a sleduje se rozdíl mezi jejich vývojem. Protože byla experimentální skupina vystavena experimentální intervenci, můžeme se domnívat, že rozdíly v experimentální skupině mezi časy 1 a 2 by mohly být způsobeny vlivem intervence, pokud ovšem nedošlo ke změně vlivem jiných faktorů, než které zahrnuje experimentální intervence. Navržením výzkumu s předešlým a nastávajícím rozměrem a experimentálních a kontrolních skupin můžeme vyvodit

mnohem jasnější závěry, než bychom vyvodili bez navržení. Můžeme spíše vyvodit závěry o kauzálních procesech. Na druhou stranu musíme však počítat i s tím, že se vyskytuje spousta problémů, které nesmírně znesnadňují využití experimentálních navržení pro sociální výzkumy. Kromě praktických a etických problémů, které často znemožňují použít experimentální intervence, není v mnoha situacích možné získat opakovaná měření pro stejnou skupinu, tedy je nemožné provést měření v obou časech 1 a 2. Často je obtížné získat kontrolní skupinu (de Vaus, 1990, s. 35-37, vlastní překlad).

Panelové navržení je částečně podobné experimentálnímu, nepoužívá se však kontrolní skupinu. Nahlíží na stejnou skupinu lidí v jistém čase: určitá proměnná se měří v obou bodech a je použit nějaký druh intervence. Rozdíl mezi časy 1 a 2 nám umožňuje měřit změnu vlastností skupiny ve vztahu ke klíčové závislé proměnné. I tento přístup má však své nevýhody. Chybí nám zde totiž srovnání s kontrolní skupinou, velmi těžko tak můžeme dospět k věrohodnému závěru, že změny pozorované v kontrolní skupině jsou opravdu důsledkem působení námi sledované intervence. Nelze tedy vyvozovat závěry o kauzálních vlivech (de Vaus, 1990, s. 37-38, vlastní překlad).

Průřezové navržení patří mezi nejběžnější navržení používané pro přehled výzkumu. Při tomto přístupu provádíme měření aspoň u dvou skupin lidí v jednom časovém bodě a porovnáme míru, do které se tyto dvě skupiny liší v závislé konstantě (např. náboženská orientace). Průřezové navržení nemá časový rozměr a tudíž nám nepomůže se dívat na kauzální vlivy. Místo toho se to pokouší nasimulovat statistickou eliminací rozdílů mezi skupinami v čase 2. Jako problém se zde jeví to, že můžeme snadno přehlédnout nejružnější nesledované skutečnosti, které mohou způsobovat rozdíly mezi oběma skupinami. Proto je velmi důležité vybrat skupiny tak, aby se v těchto charakteristikách lišily co nejméně, tedy srovnat je jak nejblíže to půjde. Toho se docílí různými statistickými metodami. Za předpokladu, že můžeme obě skupiny srovnat všemi způsoby kromě experimentální proměnné, pak všechny rozdíly závislé proměnné musí být vlivem experimentální proměnné. V praxi si však většinou nemůžeme být dost jisti, že jsme všechny vedlejší faktory měli plně pod kontrolou a tak se můžeme jen maximálně snažit v rámci možností kontrolovat údaje, o kterých máme

informace a které se na základě předchozího výzkumu jeví jako relevantní (de Vaus, 1990, s. 38-42, vlastní překlad).

Jednorázová studie představuje nejprimitivnější návržení výzkumu. Je málo využitelné, pokud se snažíme analyzovat kauzální procesy. Analyzuje totiž pouze jednu experimentální skupinu v konkrétním jednom časovém okamžiku, tedy bez možnosti porovnávat její charakteristiky s jinými skupinami či po uplynutí určitého času. Využití nalezneme pro deskriptivní účely, avšak nemá význam, pokud chceme porozumět kauzálním procesům. Abychom mohli použít toto návržení pro kauzální analýzu, museli bychom se spoléhat na přijatelné dohady a naše předsudky a předpoklady o údajích charakterizujících zkoumanou skupinu. Tento typ analýzy je ovšem neuspokojivý: spoléhá se více na vytváření dat než na jejich sběr, jedná se o proces, který podporuje závěry založené na předsudcích a ignoranci více než na výzkumu a analýze (de Vaus, 1990, s. 42-43, vlastní překlad).

5 Závěr

Jak jsem zmínil již v úvodu, cílem této rigorózní práce bylo nahlédnout na proces řízení změn v širším smyslu slova – tedy nejen jako na proces s danými pravidly, který by se měl automaticky realizovat jako jakýsi počítačový program, ale jako na proces, který se velmi významným způsobem dotýká také lidí – zaměstnanců. Proto jsem se při jednotlivých analýzách zaměřoval zejména na vnímání změn, na role, postoje zaměstnanců a způsoby jak zaměstnance do změnového řízení zapojit.

Rovněž jsem si kladl za cíl identifikovat relevantní podklady pro rozhodování o tom, jaké přístupy k řízení změn je možné zvolit, jakými pravidly se tyto přístupy řídí a jak se dotýkají zaměstnanců. Zaměřil jsem se proto na hledání odpovědí na následující otázky:

- Jaké jsou v současné době obecně uznávané principy a trendy v oblasti zavádění a řízení změn v organizaci
- Jaký má význam kvalitní a komplexní přístup k řízení změn v organizaci
- Jak organizační kultura ovlivňuje přístup zaměstnanců ke změnám v podniku
- Jaká je role zaměstnanců při zavádění změn v organizaci
- Jak je možné využít technik společenskovedního výzkumu při přípravě a realizaci změn v organizaci

Pokud tedy na řízení změn v podniku nahlížíme z hlediska postavení zaměstnanců v tomto procesu, lze konstatovat, že zaměstnanci jsou jedním z klíčových faktorů pro úspěšnou realizaci změny. Proto se velmi doporučuje dbát na to, aby zaměstnanci byli co nejvíce do realizace změn zapojováni.

Na druhou stranu, nestačí pouze zapojit zaměstnance do zavádění změn, celý proces je nutno důkladně připravit (zvláště u změn rozsáhlejších). A v této souvislosti nelze zapomínat na souvislosti mezi organizační kulturou ve firmě a ochotou lidí zapojit se do realizace změn. Pokud změna nezasáhne do vžitých norem, hodnot, názorů, zvyklostí a rituálů sdružených do organizační kultury, je prosazování změn daleko jednodušší. Často ovšem organizační změna přináší s sebou i potřebu změny v organizační kultuře. Organizační kultura je ovšem povětšinou těžko uchopitelnou, nehmotnou veličinou,

jejíž prověřování a zkoumání není vůbec jednoduché. A právě tady se nabízí správný prostor pro využití různých technik společenskovedního výzkumu, s jehož pomocí je možné ještě před započítím zavádění změn prověřit aktuální stav v oblasti organizační kultury - tedy zjistit, jaké hodnoty jsou pro zaměstnance důležité, jaké postoje k různým věcem zastávají, jaké mají názory na oblasti klíčové z hlediska připravovaných změn. Když bude management dopředu vědět, co je pro zaměstnance nejdůležitější a naopak, na čem jim zas až tam moc nezáleží, bude pro něj daleko jednodušší kvalitně připravit zamýšlenou změnu.

Takto připravenou změnu se pak doporučuje konzultovat s vybranými zaměstnanci, abychom si mohli průběžně ověřit, zda je pro ně akceptovatelná, či nikoliv. Tito vybraní zaměstnanci v dané fázi již nemohou rozhodovat o tom, zda změnu zavést či nikoli. Mohou ale svými reakcemi managementu poskytnout velmi cenné informace o tom, jak budou na realizaci změn v praxi reagovat ostatní zaměstnanci. Zaměstnavatel se tak může s předstihem připravit na očekávané reakce zaměstnanců a měl by mít již připraven soubor opatření (včetně restriktivních), které použije ke zvládnutí případného odporu ke změně za strany některých zaměstnanců. Velkou výhodou takto dobře připravené změny pak je, že zaměstnavatel může reakce zaměstnanců předvídat a připravená opatření tak budou mít daleko přesnější i rychlejší účinek, než kdyby jej podnik začal připravovat až za pochodu, po vzniku záporných reakcí.

V momentě, kdy je změna realizována a celý proces se dostává do stabilizační fáze, naskytá se ještě jednou prostor pro využití technik společenskovedního výzkumu. Vyplatí se totiž zopakovat mezi zaměstnanci výzkum zaměřený na to, jak se po zavedení změny změnily hodnoty, postoje, názory apod. dotčených zaměstnanců, z čehož pak lze odvodit, zda a jakým směrem došlo v podniku ke změně organizační kultury. Velkou výhodou je, že podnik má k dispozici data z výzkumu provedeného před zaváděním změn a je zde tedy poměrně jednoduchá cesta k porovnání dat vzniklých ve dvou fázích procesu změny.

Pokud podnik po zavedení změny funguje dobře a organizační kultura se změnila žadáním směrem, je důvod považovat změnu i techniky zavádění změny za úspěšné

a doporučuje se i v případě zavádění dalších změn používat obdobné postupy (pochoitelně s přihlédnutím k typu a povaze změny).

Při realizaci změn v podniku musí hrát významnou roli personální útvar. Právě personální útvar by měl být (vedle liniových manažerů) tím hlavním nositelem informací a komunikátorem mezi managementem a zaměstnanci. Personální útvar by se měl ve velké míře podílet na provádění analýz aktuálního stavu organizační kultury – tedy zajistit přípravu, realizaci a vyhodnocení společenskovedního výzkumu, jehož cílem je identifikovat, které hodnoty, postoje a názory zaměstnanců by se mohly při zavádění změn dostat do kolize se zájmy podniku. Pokud je cílem zaváděných změn rovněž změna organizační kultury, měl by se personální útvar podílet na vytvoření vize nové organizační kultury a měl by být tím, kdo vytvoří takový soubor opatření, který umožní podniku novou organizační kulturu realizovat v praxi. U nových zaměstnanců to znamená, že personální útvar bude v rámci přijímacího procesu prověřovat jejich postoje a hodnoty s cílem rozhodnout, zda se budou schopni adaptovat na organizační kulturu. U stávajících zaměstnanců to znamená najít prostředky, které přispějí k úpravě svých současných vzorců hodnot a chování a pomohou jim vyrovnat se s novou situací. V neposlední řadě by měl personální útvar zajišťovat také komunikaci napříč firmou. Cílem této komunikace je informovat všechny zaměstnance o aktuálním stavu v realizaci procesu změn, odpovídat na otázky, vysvětlovat nejasnosti, zkrátka nenechat ani na chvíli zaměstnance v informačním vakuu, v jehož důsledku by mohlo dojít k nejistotě a ztrátě motivace. Zde se jako možné prostředky nabízejí např. vydávání oběžníků, pravidelné vydávání podnikového časopisu, realizace společných celofiremních akcí (sportovní dny, kulturní akce), kde bude umožněna diskuse zaměstnanců s managementem, zřízení emailových schránek pro komunikaci zaměstnanců s managementem apod.

Posledním klíčovým článkem při úspěšné realizaci změn je liniový management, tedy vedoucí oddělení, vedoucí skupin apod. – to jsou manažeři, kteří jsou v každodenním intenzivním styku se zaměstnanci a právě oni mohou rozhodujícím způsobem ovlivnit to, jak zaměstnanci na prováděné změny nazírají. Linioví vedoucí tedy musí být těmi, kteří dokážou zaměstnancům vysvětlit potřebu změn, a kteří jdou příkladem a jako první se adaptují na nové podmínky, které změna přináší.

6 Soupis bibliografických citací

- BABBIE, E. 1986. The practice of Social Research. Belmont: Wadsworth Publishing Company, 1986. ISBN 0-534-05658-X
- BASS, B.M. 1985. Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: Free Press, 1985. ISBN 0-02-901810-2
- BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. & kol. 1998. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3
- BĚLOHLÁVEK, F. 1996. Organizační chování. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1
- BLACK, T.R. 1999. Doing Quantitative Research in the Social Sciences. London: Sage, 1999. ISBN 0761953523
- BLAIKIE, N. 2000. Designing Social Research. Cambridge: Polity Press, 2000. ISBN 0745617662
- BLAKE, J.R.; MOUTON, J.S. 1987. Companies? What are they? Bromley: Chartwell – Bratt, 1987.
- ČÁPOVÁ, Š. 2002. Poradenství a změna. *Moderní řízení*. listopad 2002, č.11, s. 30-34. ISSN 0026-8720
- DE VAUS, D. A. 1990. Survey in Social Research. London: Unwin Hyman, 1990.
- DIXON, N. 1994. The organizational learning cycle. London: McGraw-Hill, 1994
- DOLANSKÝ, V.; MĚKOTA, V.; NĚMEC, V. 1996. Projektový management. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169287-5
- DVOŘÁKOVÁ, Z. 2001. Řízení lidských zdrojů, Praha, C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2
- HANDY, CH. 1994. The empty raincoat: Making sense of the future. London: Hutchinson, 1994. ISBN 0-09-178022-5
- MALÝ, M.; DĚDINA, J. 1996. Organizační architektura. Praha: Victoria Publishing, 1996. ISBN 80-7187-064-1

MUCHINSKI, J. V. 1993. Human ressource management in Europe. London: Routledge, 1993. ISBN 0-415-08659-0

PEDLER, M.; BURGOYNE, J.; BOYDELL, T. 1998. The learning company project report. Sheffield: Training Agency, 1998.

SCHEIN, E.H.. 1995. Organizační kultura. Praha: Victoria Publishing, 1995.

STEWART, J. W.; MCGOLDRICK, J.E. 1989. New perspectives on human ressource management. London: Routledge, 1989.

SURYNEK, A.; KOMÁRKOVÁ, R.; KAŠPÁROVÁ, E. 2001. Základy sociologického výzkumu. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-038-4

TRUNEČEK, J. 2002. Revoluční nebo kontinuální vývoj? *Moderní řízení*, květen 2002, č.5, s. 4-7. ISSN 0026-8720

URBAN J. 2002. Metoda řízené personální transformace. *Moderní řízení*, září 2002. ISSN 0026-8720

7 Bibliografie

ARMSTRONG, M. 2002. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2

BARTÁK, J. 2007. Personální management v procesu změn. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2007. ISBN 978-80-86723-28-0

BECK, J. 2007. Management inovací v teorii, praxi a ve výuce. Praha: Vysoká škola manažerské informatiky a ekonomiky, 2007. ISBN 978-80-86847-27-6

BERANOVÁ, M. 2007. Manažerské rozhodování v riziku a nejistotě. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. ISBN 978-80-7318-513-8

BURIÁNEK, J. 1988. Metody a techniky sociologického výzkumu II: Průvodce empirickým výzkumem. Praha: SPN, 1988.

DEAL, T.; KENNEDY, A. 1988. Corporate cultures: The rites and rituále of corporate life. Reading: Penguin Books, 1988.

DĚDINA, J.; CEJTHAMR, V. 2005. Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1300-4

DISMAN, M. 2005. Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele. Praha: Karolinum, 2005. ISBN 80-246-0139-7

DRLA, M.; RAIS, K. 2001. Reengineering – Řízení změn ve firmě. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-411-7

DRUCKER, P.F. 2007. To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-066-2

DRUCKER, P.F. 1998. Řízení v době velkých změn. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-78-6

GOLNAU, W.; KALINOWSKI, M.; LITWIN, J. 2008. Zarzadzanie zasobami ludzkimi. Warszawa: Cedewu, 2008. ISBN 978-83-7556-024-4

GREGOR, M. 1993. Hledání pružné organizace. Brno: Masarykova univerzita, 1993. ISBN 80-210-0663-3

- HÁLEK, I. 2001. Společenskovědní základy managementu. Brno: Masarykova univerzita, 2001. ISBN 80-210-2507-7
- HERRIOT, P.; PEMBERTON, C. 1995. New drala: The revolution in managerial careers. Chichester: Wiley, 1995.
- HOLDEN, L.; LIVIAN, Y. 1992. Does strategic policy exit? Some evidence from ten European countries. *Personnel Review*, 21, 1992, No.1
- HOLDEN, L. 1991. European trends in training and development. *International Journal of Human Ressource Management*, 2, 1991, No.2. s. 113-131
- JEŘÁBEK, H. 1992. Úvod do sociologického výzkumu. Praha: Univerzita Karlova, 1992. ISBN 80-7066-662-5
- JIRÁSEK, J.A. 2002. Řízení v proudu času a změn. Praha: *Moderní řízen.*, únor 2002, č.2, s. 12-14. ISSN 0026-8720
- KANTER, R.M. 1990. When giants lezen to dance: Mastering the challenges of strategy management and careers in the 1990s. Reading: Cox & Wyman Limited, 1990. ISBN 0-04-440670-3
- KOPČAJ, A. 1999. Řízení proudu změn. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-902358-1-6
- KOTTER, J.P. 2000. Vedení procesu změny: Osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-015-5
- KOUBEK, J. 1997. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-51-4.
- LUKÁŠOVÁ, R. 2002. Organizační kultura. Brno: Vysoké učení technické, 2002. ISBN 80-214-2141-X
- MARQUES, C.; JIRÁSEK, F. a kol. 2000. Řízení lidských zdrojů. Praha: Bankovní institut, 2000. ISBN 80-7265-038-6
- MAYEROVÁ, M. 1997. Stres, motivace a výkonnost. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-425-8
- MCLAGANOVÁ, P.; KREMBS, P. 1998. Komunikace na úrovni: Jak dosáhnout ještě vyšší výkonnosti pomocí účinné komunikace. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-75-1

- MIKOLÁŠ, Z. 2005. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1277-6
- MUŽÍK, J. 2008. Edukace řídicích dovedností. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-341-6
- NOVOTNÝ, Z. 2003. Aktuální problémy teorie a praxe managementu v ČR. Brno: B.I.B.S., 2003. ISBN 80-86575-96-9
- NOVÝ, I. 1991. Organizační kultura. Praha: VŠE, 1991.
- PALÁN, J.F. a kol. 2002. Řízení podnikových změn. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2002, ISBN 80-213-0893-1
- PÁNA, L. 2007. Metodologie a metody výzkumu. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2007. ISBN 978-80-86708-52-2
- PAYNE, J.; PAYENOVÁ, S., 1998. Repetitorium manažerských dovedností. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-76-X
- RIFKIN, J. 1994. The end of work: The decline of the global labour force and the Dan of the post-market era. New York: Putnam, 1994. ISBN 1-58542-313-0
- ROLÍNEK, L. 2003. Teorie a praxe managementu: (vybrané kapitoly). České Budějovice: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta, 2003, ISBN 80-7040-613-5
- ROSENAU, M.D. 2000. Řízení projektů. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-218-1
- STÝBLO, J. 2008. Management a lidé ve firmě: (podnikový personální management, řízení lidských zdrojů, personální práce). Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008, ISBN 978-80-86754-98-7
- STÝBLO, J. 2004. Personální management jako nástroj řízení změn. Praha: VOX, 2004. ISBN 80-86324-43-5
- STÝBLO, J. 1998. Moderní personalistika trendy, inspirace, výzvy. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-616-1
- ŠIGUT, Z. 2004. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-046-7

- TIDD, J. 2007. Řízení inovací: zavádění technologických, tržních a organizačních změn. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1466-7
- TYSON, S.; JACKSON, T. 1997. Organizační chování. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-296-4
- UMLAUFOVÁ, M.; PFEIFER, L. 1991. Organizační myšlení. České Budějovice: Nakladatelství Domu techniky ČSVTS, 1991. ISBN 80-02-00897-9
- URBAN, J. 2004. Projekty řízení lidských zdrojů. Praha: Oeconomica, 2004, ISBN 80-245-0773-0
- VLÁČIL, J. a kol. 1997. Organizační kultura v českém průmyslu. Praha: Kodex, 1997. ISBN 80-85963-42-6
- VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. 1996. Management. Teorie a praxe pro 90. léta. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-19-0
- WALKER, A.J. 2003. Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0449-8

Příloha A: Modelová studie školicího střediska

Případová studie – Školení IT – modelové školicí středisko

Jako téma pro případovou studii bylo zvoleno modelové školicí středisko zajišťující celorepublikově odborná školení v oblasti IT.

Předmětné školicí středisko je součástí středně velké společnosti, která se zaměřuje na širokospektrální služby v oblasti IT. Tato společnost působí jako dceřinná společnost velké celostátně působící organizace a je ve velké míře závislá na zakázkách své mateřské organizace. Hlavní produktové portfolio společnosti se zaměřuje na:

- vývoj a provoz IT aplikací na různých platformách
- vývoj a provoz databází
- implementace a provoz IS SAP R/3
- vývoj a provoz internetových a intranetových stránek
- provoz rozsáhlých úložišť dat
- servis výpočetní techniky
- tiskové služby
- outsourcing
- počítačová školení

Školení v oblasti IT působí v rámci společnosti jednak jako zcela samostatný produkt se svým portfoliem zákazníků, ale také jako produkt podpůrný, jehož úkolem je poskytovat vzdělávání uživatelům v rámci projektů vývoje a implementace aplikací, které společnost realizuje pro potřeby svých zákazníků.

Popis produktů Školení IT

Seznam produktů v produktové řadě Školení IT

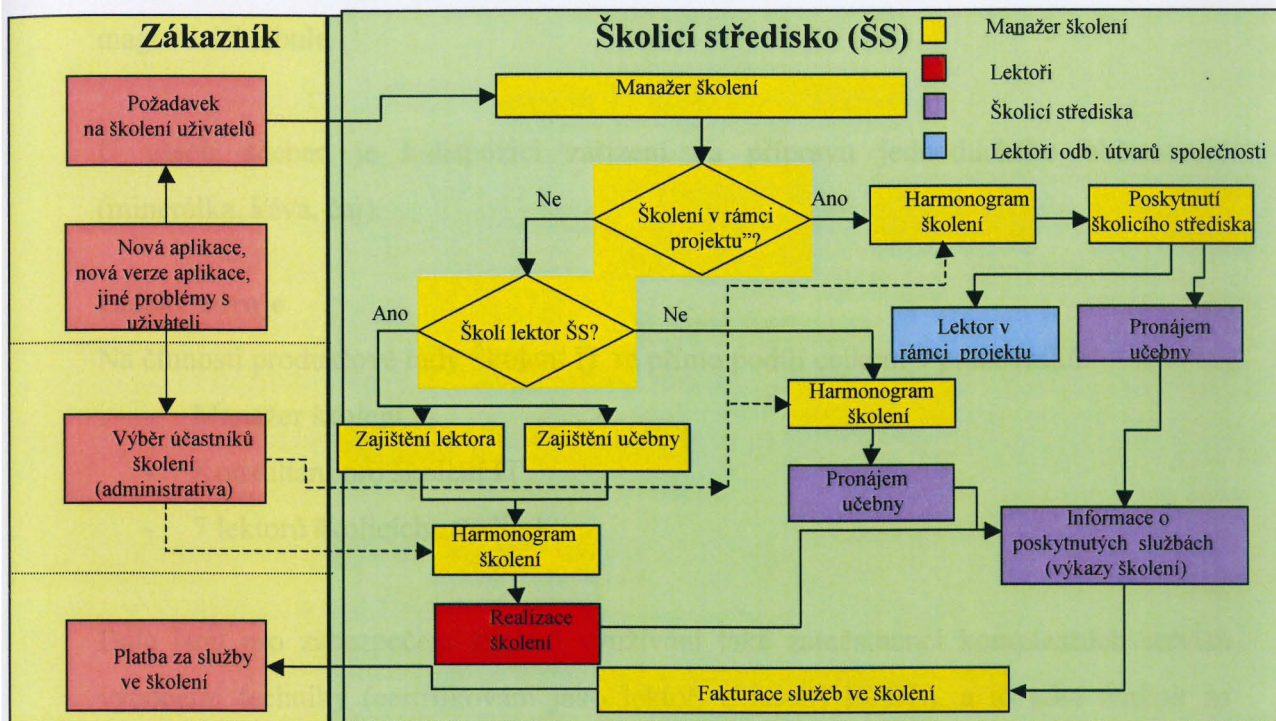
V rámci produktové řady Školení IT je zajišťována realizace následujících produktů:

- Školení specializovaných aplikací, které společnost vyvíjí a/nebo provozuje pro své zákazníky
- Školení a certifikace PC gramotnosti dle ECDL standardů
- Školení kancelářských aplikací

- Školení SAP
- Kurzy na míru dle specifikace zákazníka
- Pronájmy učeben a techniky pro zabezpečení školení

Podrobný popis všech produktů je uveden v produktových listech – viz dále

Popis procesů v produktové řadě Školení IT



Ve výše zobrazeném procesním schématu jsou graficky znázorněny procesy, které jsou zajišťovány v rámci produktové řady Školení IT. Organizační stránku těchto školení, zajištění zdrojů a fakturaci zajišťuje Manažer školení IT ve spolupráci s dalšími odbornými útvary společnosti.

Infrastruktura školicích středisek

Společnost provozuje 7 školicích středisek v následujících městech ČR:

- Praha – 2 učebny
- Plzeň – 1 učebna
- Ústí nad Labem - 1 učebna
- Pardubice - 1 učebna
- Olomouc - 1 učebna
- Brno – 1 učebna

- Ostrava - 1 učebna

Jak je patrné z výše uvedených údajů, infrastruktura školicích středisek pokrývá většinu krajských měst a prakticky tak zajišťuje téměř celostátní pokrytí, které by mělo umožnit každému účastníkovi školení bezproblémový příjezd do místa školení.

Všechny učebny jsou vybaveny 12-ti účastnickými PC a 1 PC pro lektora. Počítače jsou zapojeny do sítě, s přístupem k internetu. K dispozici jsou dataprojektory, flipcharty, magnetické tabule.

U všech učeben je k dispozici zařízení na přípravu jednoduchého občerstvení (minerálka, káva, čaj).

Lidské zdroje

Na činnosti produktové řady Školení IT se přímo podílí celkem 9 pracovníků:

- Manažer školení IT
- Konzultant pro školení IT
- 7 lektorů školicích středisek

Dále jsou pro zabezpečení školení využíváni také zaměstnanci komplexních servisů výpočetní techniky (certifikovaní jako lektori a testeri ECDL), a to jako záskok za kmenové lektory.

Pro zabezpečení školení je ještě poskytován technický support (provoz a údržba PC a techniky, instalace software, zabezpečení konektivity k intranetu/internetu, apod.). Tuto podporu zabezpečují specializované složky společnosti.

Správa produktové řady Školení IT

Organizační zajištění produktové řady Školení IT zabezpečují 2 pracovníci – Manažer školení IT a Konzultant pro školení IT. Hlavním úkolem je zajistit kvalitní a efektivní řízení produktové řady Školení IT a vytvořit veškeré předpoklady pro kvalitní a efektivní fungování školicích středisek a zabezpečení podpory při organizování konkrétních kurzů a školení. V této oblasti by se předmětné činnosti daly shrnout do následujících bodů:

Metodické vedení produktové řady Školení IT:

- tvorba metodiky a řízení organizace všech typů vzdělávacích akcí
- tvorba vzdělávacích projektů k oblastem, u nichž vznikl požadavek na školení uživatelů
- tvorba osnov kurzů v rámci přípravy vzdělávacích projektů
- tvorba metodiky organizačního zajištění jednotlivých školení
- metodická příprava a příprava podmínek pro realizaci testování ECDL

Obchodní aktivity:

- spolupráce na tvorbě obchodních plánů
- jednání se zákazníky, zájemci o školení
- tvorba vzdělávacích projektů pro výběrová řízení na dodavatele vzdělávacích aktivit (z věcného pohledu)

Support pro zajištění chodu školicích středisek:

- organizace vzdělávání a certifikace lektorů
- organizace certifikace školicích středisek (např. ECDL)
- organizace zajištění technického vybavení ŠS

Ekonomika produktů:

- spolupráce na tvorbě plánu nákladů a tržeb
- kalkulace produktů
- sledování rentability produktů
- operativní opatření k zajištění rentability produktů
- zajištění objednávek na školení
- spolupráce na fakturaci školení

Organizační zajištění produktů:

- tvorba a koordinace harmonogramu školení
- rozdělení školení a lektorů dle regionů
- koordinace přihlašování účastníků kurzů
- operativní řešení problémů
- shromažďování výstupů ze školení (seznamy účastníků, zpětné vazby z kurzů) a jejich předání objednateli
- fakturace služeb školení

Tvorba nových produktů:

- definice nových produktů
- strategie nových produktů
- kalkulace nových produktů
- organizační zajištění nových produktů

Lektoři školicích středisek

Hlavním úkolem lektorů na ŠS je provádět školení uživatelů. V této oblasti by se jejich povinnosti daly shrnout do následujících bodů:

Lektorské činnosti:

- lektorské vedení kurzů v oblasti kancelářských aplikací – zvláště v oblasti přípravy zájemců o ECDL testování
- lektorské vedení vybraných kurzů specializovaných aplikací. U hromadných školení uživatelsky méně náročných aplikací projdou lektoři ŠS školením školitelů u odborných útvarů (vývoj a/nebo provoz aplikací) a školení uživatelů již provádějí sami
- provádění ECDL testování
- získávání příslušných certifikací potřebných pro činnost školení:
 - o pedagogické minimum
 - o školení školitelů (lektorské dovednosti)
 - o MOUS (Microsoft Office User Specialist)
 - o Tester ECDL
 - o a další dle aktuálních potřeb

Mimo lektorských povinností ovšem lektoři současně působí i jako správci školicích středisek a z této pozice pro ně pramení následující činnosti:

Správa školicího střediska

- zajištění funkčnosti technického vybavení
- nastavení parametrů výpočetní techniky na učebnách (ve spolupráci s komplexním servisem výpočetní techniky, dále jen KS VT)
- instalace některých školených sw (ve spolupráci nebo prostřednictvím KS VT)
- komunikace se subjekty, které realizují školení ve ŠS

Administrativní činnosti

- tvorba výkazů o vyškolených účastnících kurzů
- tvorba výkazů o využití učeben
- tvorba výkazů o ECDL testování
- komunikace se zákazníky v rámci daného regionu

Spolupráce na metodických činnostech

- spolupráce na tvorbě osnov
- vzájemná kooperace při tvorbě příruček pro účastníky kurzů
- spolupráce na tvorbě harmonogramů školení

Silné/slabé stránky

Jako prostředek pro popis silných/slabých stránek produktové řady Školení IT byla použita SWOT analýza:

Analyzovaná oblast : Produktová řada Školení IT	
Silné stránky <ul style="list-style-type: none"> • Široké regionální pokrytí po celé ČR • Zkušenosti s realizací rozsáhlých vzdělávacích projektů pro velké zákazníky s celorepublikovou působností • Zkušenosti s realizací dotovaných projektů v ČR (NPPG, ESF – ČD, ATOK) • Zkušenosti s hlavním zákazníkem, kontakty, dlouholetá spolupráce • Dominantní pozice u hlavního zákazníka v oblasti školení IT • Akreditace MŠMT • Akreditace pro ECDL testování • Odborná zdatnost lektorů • Certifikace lektorů s garancí Internacionál Education Society LTD. • Školení jako součást komplexních služeb společnosti • Odborníci ve vývoji a provozu aplikací schopni působit jako lektori těchto aplikací • IT firma - předpoklad (povědomí) zákazníků o vysoké kvalitě kurzů, lektorů, učeben • Nabídka produktů vhodných i pro široký externí trh • Kvalitní servisní zabezpečení – součinnost s komplexními servisy, tedy neprodlené řešení poruchových stavů • Zaměstnanci KS VT (certifikováni jako lektori a testeri ECDL) využívání ad hoc – schopni zastoupit v případě potřeby kmenové lektory • Konkurenceschopné ceny služeb 	Slabé stránky <ul style="list-style-type: none"> • Velká závislost na hlavním zákazníkovi • Slabý podíl na externím trhu, malá zkušenost s externím trhem • Nutné investice do dalšího vzdělávání lektorů a akreditací jako podmínka k zajištění konkurenceschopnosti • Malý prostor pro motivaci lektorů prostřednictvím mimořádných odměn • Dosud se nepodařilo prosadit zavedení ECDL jako kvalifikačního předpokladu pro vybrané profese u hlavního zákazníka • Slabá úroveň webových stránek, složitá navigace ke stránkám týkajícím se produktové řady Školení IT, nutná aktualizace • Absence drobných propagačních předmětů pro účastníky kurzů • Podhodnocení cen u aplikačních školení • Malá míra zisku
Příležitosti <ul style="list-style-type: none"> • Dynamický rozvoj ECDL na českém trhu vzdělávání IT • Rozvoj ECDL u hlavního zákazníka • Možnost realizace školení specializovaných aplikací, které společnost vyvíjí a/nebo provozuje • Možnost realizace dotovaných projektů zaměřených na ECDL • Možnost realizace dotovaných projektů zaměřených na specializované aplikace • Možnost realizace dotovaných projektů zaměřených na kombinaci ECDL a specializovaných aplikací • Možnost oslovení širšího spektra externích zákazníků, využití zkušeností a referencí u těchto zákazníků z minulých let • Pronájmy nevyužitých kapacit učeben externím zákazníkům • Rozvíjet, podporovat povědomí zákazníků o kvalitě služeb • Akreditace – propagovat u zákazníků jako ukazatel kvality • Lektori, jejich certifikace – propagovat u zákazníků, měřítko kvality • Nabídka komplexních služeb – tedy nabídka školení k produktům, které společnost pro zákazníky vytváří nebo provozuje • Lektori - motivovat ty, kteří jsou nejlepší (měřítko – samovzdělávání, další aktivity pro zákazníky, hledání zákazníků, profesionální jednání se zákazníkem...) • Možnost vytvoření databáze smluvních externích lektorů a testerů ECDL, která bude využita v případě zájmu o školení na více učebnách najednou 	Hrozby <ul style="list-style-type: none"> • Široká síť učeben – nutnost stálých investic do postupné modernizace • Změna systému financování školení IT u hlavního zákazníka • Možná konkurence ze strany ostatních vzdělávacích institucí • Ztráta povědomí IT - firma = kvalita • Ztráta hlavního zákazníka • Ztráta konkurenceschopnosti • Ztráta odbornosti lektorů, pokud je nebudeme motivovat, investovat do nich • Externí trh – v určitých regionech silná konkurence, zvláště ve školení kancelářských aplikací

Případová studie - závěr

Produktová řada Školení IT má u společnosti dlouhodobou tradici, zvláště ve vztahu ke klíčovému zákazníkovi je nejvýznamnějším styčným bodem s velkým množstvím zákaznickových zaměstnanců. Disponuje širokou sítí školicích středisek po celé ČR, erudovaným lektorským sborem včetně odborníků schopných školit specializované aplikace. Z dotazníkových šetření, které vyplňují účastníci na konci kurzů vyplývá, že jsou se službami školicích středisek velmi spokojeni.

Vzhledem k tomu, že lze předpokládat postupné snižování podílu smluvně zakotvených školení pro klíčového zákazníka, mají velký význam aktivity vedoucí k získání zakázek mimo přímé financování ze strany této mateřské společnosti. Dobrou zkušeností je realizace velkých projektů, jako školení a testování ECDL testování (většinou financované z ESF), realizace Národního programu počítačové gramotnosti pro MIČR, realizace rekvalifikačních kurzů pro Asociaci textilního-oděvního-kožedělného průmyslu. Právě v této oblasti je nutné ještě více zintenzívnit aktivitu a zabezpečit tak další nárůst podílu tržeb.

Důležitým segmentem pro další rozvoj školení jsou pak kurzy zaměřené na specializované aplikace, kde je patrný velký potenciál společnosti.

Uplynulé roky ukázaly rovněž problémy, se kterými se produktová řada Školení IT potýká a které je nutné organizačními a racionalizačními opatřeními eliminovat. Mezi nejdůležitější problémy lze zahrnout zejména:

- Nedostatečné využití školicích kapacit (učeben i lektorů) mimo hlavní školicí sezónu (leden, červenec, srpen, prosinec)
- Příliš nízké ceny školení s ohledem na skutečnou výši nákladů na provoz školicích středisek a na zajištění lektorských kapacit.
- Nízká ziskovost
- Minimální možnost motivace lektorů ŠS (zmrazení platů, nemožnost vyplatit mimořádné odměny při mimořádných situacích a výkonech lektorů)

Na základě výstupů SWOT analýzy bude nyní připraven soubor opatření (změnové řízení), jehož prostřednictvím bude produktová řada Školení IT reagovat na aktuální situaci a nasměruje další vývoj s cílem odstranit slabé stránky a hrozby a rozvíjet silné stránky a příležitosti.

Produktový list

Název: Školení specializovaných aplikací

Popis:

Produkt je zaměřen na školení specializovaných aplikací, které společnost vyvíjí nebo provozuje pro své zákazníky. Školení k jednotlivým aplikacím je možné realizovat buď v rámci implementace aplikace nebo jejích nových komponent (nejčastější případ), a/nebo je možné realizovat školení stávající aplikace – zaměřené na pokročilejší techniky jejího využití a obsluhy (např. formou workshopu).

Tato školení jsou určena všem uživatelům příslušné aplikace a jsou významným předpokladem pro následné kvalitní a bezproblémové používání každé aplikace.

Nabízený postup je systémovým řešením pro práci se speciální IT podporou – školením specializovaných aplikací lze předejít nízké produktivitě, chybovosti a nízké efektivitě práce.

Zákazníci:

- zákazníci, kteří používají aplikace vyvinuté nebo provozované společností

Přínosy:

Školení uživatelů specializovaných aplikací přináší následující výhody:

- naučí uživatele nejdůležitějším principům práce s aplikací
- zajistí jednotné pojetí používání aplikace u všech uživatelů
- umožní upozornit uživatele na důležitá metodická východiska, tzn. výklad metodiky a praktické školení aplikace ve vhodném kontextu
- poskytuje zpětnou vazbu pro vývojáře a provozovatele aplikací (jak uživatelé na novou aplikaci reagují, jak je jim srozumitelná práce s ní, jaké nedostatky jí vytykají, jaké další funkcionality by ocenili, uživatelská a ergonomická příjemnost, apod.)
- snižuje počet chyb a dotazů na Helpdesk při rutinním užívání aplikace
- zvyšuje produktivitu práce, snižuje náklady související se zamezením důsledků nesprávného používání aplikace

Výhody:

- rozložení školicích středisek po celé republice
- lektori - dobrá znalost uživatelských problémů
- vzhledem k vlastnímu vývoji aplikací možnost rychlé zpětné reakce na podněty zákazníka k vylepšení aplikací

Technologické prostředí/technické parametry:

Pro školení většiny specializovaných aplikací je obvykle nutné zajistit:

- školicí prostory (12+1 PC)
- dataprojektor
- připojení k síti a Internetu
- instalaci aplikace na školicí PC apod.

Uvedené parametry je možno zabezpečit ze strany společnosti jako službu v rámci školení specializovaných aplikací.

Doplňkové služby k produktu:

- sestavení a organizace plánu specializovaných školení
- zabezpečení uživatelských příruček
- zajištění základního občerstvení pro účastníky kurzů
- možnost doplňkových konzultací
- možnost vypracování a event. zabezpečení různých modelů financování specializovaných školení (např. formou grantů, dotací, apod.)
- vývoj specializovaných IT podpor pro podporu školení (např. e-learning, simulátory, apod.) a to včetně provozování těchto IT podpor
- pronájem učeben a prostředků (PC, dataprojektor, připojky k síti, atd.)

Produktový list

Název: Příprava a realizace testování počítačové gramotnosti dle ECDL standardů

Popis:

European Computer Driving Licence (ECDL) je mezinárodní certifikát považovaný za standard základní počítačové vzdělanosti. Deklaruje držiteli absolvování mezinárodního testu a splnění kritérií pro práci s počítačem. Řada významných společností, např. Coca-Cola, SIEMENS, bankovní domy západních zemí, telekomunikační společnost Nortel, National Health Service se svými 1,5 mil. zaměstnanci, integrovaly ECDL do vzdělávacích programů svých zaměstnanců. V současnosti je do projektu ECDL zapojeno přes 140 zemí světa s více než 5 000 000 uchazečů o ECDL Certifikát.

- Přínosy pro držitele certifikátu - úspěšný absolvent ECDL testování získá doklad o dosažení mezinárodně uznávané kvalifikace pro práci s počítačem – ECDL Certifikát, který je v rámci států Evropské unie doporučen a používán jako standard základní počítačové vzdělanosti. Potvrzuje držiteli úspěšné absolvování mezinárodních testů a aktivní zvládnutí základní praktické dovednosti pro všestrannou a efektivní práci s počítačem.
- Základní testovací moduly ECDL
 1. Základy informačních technologií
 2. Práce s počítačem a správa souborů
 3. Textový editor
 4. Tabulkový kalkulátor
 5. Databáze
 6. Prezentace
 7. Služby informační sítě (Internet a elektronická pošta)

Certifikaci lze získat po úspěšném absolvování testů z libovolných 4 modulů (Osvědčení ECDL Start), ECDL Certifikát získává ten, kdo úspěšně složí testy ze všech 7 modulů.

Zákazníci:

Produkt je především určen pro střední a větší zákazníky, pokrývá celé území České republiky, velký potenciál je v institucích státní správy, kde se postupně začíná ECDL realizovat.

Přínosy:

Realizace ECDL zákazníkovi slouží zejména:

- k objektivnímu posouzení kvalifikace zaměstnanců nebo uchazečů o zaměstnání
- ke zhodnocení investic do výpočetní techniky a zajištění konzistentní úrovně IT znalostí v celé firmě
- k zefektivnění práce ve firmě a snížení podpůrných nákladů na práci s výpočetní technikou
- ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy na trhu

Výhody:

V této oblasti má společnost velmi značný potenciál, který je dán zkušenostmi se školením a testováním velkých skupin účastníků – zaměstnanců celorepublikově působících institucí. Pro školení takto velkých institucí disponuje celorepublikově rozmístěnou infrastrukturou školicích středisek. Další výhodou jsou zkušenosti z realizace školení a testování ECDL v rámci projektů podporovaných ESF.

Technologické prostředí/technické parametry:

Pro školení a testování ECDL je nutné zajistit:

- vybavení učeben příslušným počtem PC
- dataprojektor
- připojení k síti a Internetu
- akreditaci testovacího střediska, učebny a sw platformy (ročně je nutné platit licenční poplatky)

Uvedené parametry je možno zabezpečit ze strany společnosti jako službu v rámci školení a testování ECDL.

Doplňkové služby k produktu:

- 1) sestavení a organizace plánu školení a testování
- 2) zabezpečení uživatelských příruček
- 3) zajištění občerstvení pro účastníky kurzů
- 4) možnost doplňkových konzultací
- 5) vypracování a zabezpečení různých modelů financování školení a testování (např. formou grantů, dotací, apod.)
- 6) vývoj specializovaných IT podpor pro podporu školení (např. e-learning, apod.), a to včetně provozování těchto IT podpor
- 7) pronájem učeben a prostředků (PC, dataprojektor, přípojky k síti, atd.)

Produktový list

Název: Školení SAP

Popis:

Produkt je zaměřen na školení uživatelů jednotlivých modulů systému SAP R/3. Toto školení je možné rozdělit do tří základních skupin:

- Školení uživatelů v rámci implementace - probíhá obvykle pod vedením projektového manažera a jeho zajištění většinou bývá součástí smlouvy o implementaci příslušného modulu SAP.
- Školení nových uživatelů SAP – je určeno novým uživatelům systému SAP, kteří s tímto systémem dosud nemají žádné zkušenosti. Náplní školení je seznámení s prostředím a filozofií SAP a praktické vyzkoušení základních operací v tomto systému. Absolvování základního školení je obvykle na základě metodiky zákazníka podmínkou pro zpřístupnění systému SAP novému uživateli.
- Školení současných uživatelů SAP na pokročilé nebo nově zaváděné funkčnosti - rutinní používání systému SAP s sebou postupně přináší požadavky na provedení školení zaměřeného pro pokročilé uživatele, kteří mají zájem využívat daleko širší spektrum funkcí, jež SAP nabízí. Pro tyto uživatele je možné zajistit školení odpovídající jejich požadavkům. Jako nejefektivnější se zde nabízí forma různých tematicky zaměřených workshopů, které lektorsky zajistí odborníci z projektových týmů SAP.

Zákazníci:

- firmy, které zavádějí nebo používají systém SAP

Přínosy:

Školení uživatelů SAP přináší následující výhody:

- naučí uživatele nejdůležitějším principům práce s jednotlivými moduly
- zajistí jednotné pojetí používání systému u všech uživatelů
- umožní upozornit uživatele na důležitá metodická východiska, tzn. výklad metodiky a praktické školení systému ve vhodném kontextu

- přispívá k zajištění kvalitních vstupů a následně také kvalitních výstupů ze systému
- poskytuje zpětnou vazbu pro vývojáře a provozovatele aplikací (např. jak uživatelé na práci se systémem reagují, jak je jim srozumitelná práce s ním, jaké nedostatky mu vytýkají, jaké další funkcionality by ocenili, uživatelská a ergonomická příjemnost, apod.)
- snižuje počet chyb a dotazů na Helpdesk při rutinním užívání aplikace
- zvyšuje produktivitu práce, snižuje náklady související se zamezením důsledků nesprávného používání aplikace

Výhody:

- školení zkušenými odborníky
- podrobná znalost specifik prostředí u zákazníků společnosti

Technologické prostředí/technické parametry:

Pro školení SAP je nutné zajistit:

- školicí prostory
- dataprojektor
- připojení k síti
- instalaci systému SAP (příslušný SAPlogon) na PC o min. konfiguraci Pentium III

Uvedené parametry je možno zabezpečit ze strany společnosti jako službu v rámci školení specializovaných aplikací.

Doplňkové služby k produktu:

- sestavení a organizace plánu specializovaných školení
- zabezpečení uživatelských příruček
- zajištění základního občerstvení pro účastníky kurzů
- možnost doplňkových konzultací
- možnost vypracování a event. zabezpečení různých modelů financování specializovaných školení (např. formou grantů, dotací, apod.)
- vývoj specializovaných IT podpor pro podporu školení (např. e-learning, simulátory, apod.), a to včetně provozování těchto IT podpor
- pronájem učeben a prostředků (PC, dataprojektor, přípojky k síti, atd.)

Produktový list

Název: Školení základních kancelářských aplikací

Popis:

Produkt je zaměřen na školení základních kancelářských aplikací. Jednotlivé kurzy jsou rozděleny do dvou základních kategorií podle stupně pokročilosti účastníků na kurzy pro začátečníky a pro pokročilé. Jedná se především o následující typy kurzů:

- MS Windows
- MS PowerPoint
- MS Word
- MS Excel
- MS Access
- MS Outlook
- Lotus Notes
- Internet
- Open Office

Další samostatnou kategorií kurzů v oblasti kancelářských aplikací jsou rekvalifikační kurzy:

- Základy obsluhy PC
- Obsluha PC se zaměřením na administrativní práce

Tyto kurzy má společnost akreditovány na MŠMT, z čehož vyplývá oprávnění vydávat absolventům osvědčení o rekvalifikaci.

Zákazníci:

Základní kurzy jsou určeny běžným uživatelům kancelářských systémů, kteří potřebují zlepšit svou aktuální úroveň dovedností práce s jednotlivými aplikacemi a přitom nepotřebují dosáhnout certifikace počítačové gramotnosti dle ECDL standardů. Lze tedy předpokládat, že o tento typ kurzů bude zájem spíše mezi firmami, kde převažuje podíl dělnických nebo méně kvalifikovaných profesí.

Rekvalifikační kurzy jsou určeny zájemcům, kteří dosud s PC příliš nepracovali a potřebují se naučit základním dovednostem, které mohou uplatnit při změně či hledání

zaměstnání. Jako perspektivní se jeví pro spolupráci s úřady práce a společnostmi, u nichž se předpokládá v blízké době propouštění většího počtu pracovníků.

Přínosy:

Školení v oblasti kancelářských aplikací přináší účastníkům následující výhody:

- Naučí uživatele nejdůležitějším principům práce s příslušnými aplikacemi
- Umožní kurzy absolvovat bez stresu z náročných závěrečných zkoušek (které např. následují po přípravných kurzech na ECDL)
- Snižuje počet chyb a dotazů na Helpdesk při rutinním užívání kancelářských aplikací
- Zvyšuje produktivitu práce
- Rekvalifikační kurzy umožňují získat doklad o rekvalifikaci a zlepšit tak postavení účastníka na trhu práce

Výhody:

V této oblasti má společnost velmi značný potenciál, který je dán zkušenostmi se školením velkých skupin účastníků – zaměstnanců celorepublikově působících institucí. Pro školení takto velkých institucí disponuje celorepublikově rozmístěnou infrastrukturou školicích středisek. Další výhodou jsou zkušenosti z realizace školení v rámci projektů podporovaných ESF.

Technologické prostředí/technické parametry:

Pro školení kancelářských aplikací je nutné zajistit:

- vybavení učeben příslušným počtem PC
- dataprojektor
- připojení k síti a Internetu

Doplňkové služby k produktu:

- 1) sestavení a organizace plánu školení
- 2) zabezpečení uživatelských příruček
- 3) zajištění občerstvení pro účastníky kurzů
- 4) možnost doplňkových konzultací

- 5) vypracování a zabezpečení různých modelů financování školení a testování (např. formou grantů, dotací, apod.)
- 6) vývoj specializovaných IT podpor pro podporu školení (např. e-learning, apod.), a to včetně provozování těchto IT podpor
- 7) pronájem učeben a prostředků (PC, dataprojektor, přípojky k síti, atd.)

Produktový list

Název: Kurzy na míru dle specifikace zákazníka

Popis:

Produkt je zaměřen na školení uživatelů aplikací, kterým nevyhovují standardní vzdělávací programy z nabídky společnosti. Na základě přesně specifikovaných požadavků zákazníka pak společnost vytvoří kurzy na míru. Podmínkou je, aby zaměření kurzu odpovídalo portfoliu problematiky, kterou ovládají lektori.

Takové kurzy pak mají vlastní osnovy, časový plán a přesně stanovenou hodinovou dotaci. Požadavky na sestavení kurzů na míru vznikají většinou v situacích, kdy zákazník potřebuje proškolit pouze konkrétní část standardního kurzu, na kterou se jeho zaměstnanci zaměřují nejvíce, nebo v případech, kdy úroveň dovedností účastníků je jiná (lepší nebo horší) než je předepsáno v požadavcích standardního kurzu. Podle toho se pak upraví hodinová dotace na vyšší (u méně pokročilých účastníků) nebo nižší (u více pokročilých účastníků).

Zákazníci:

Mezi zákazníky lze zařadit veškeré současné zákazníky i zákazníky ostatní, kteří budou osloveni v rámci komplexní nabídky školení. Kurzy na míru mohou mít význam pro každého zákazníka, s ohledem na pracnost jejich přípravy je však potřeba, aby se jich účastnil větší počet zájemců.

Přínosy:

Školení v kurzech na míru přináší účastníkům následující výhody:

- Naučí uživatele nejdůležitějším principům práce s příslušnými aplikacemi
- Jsou nejefektivnějším způsobem školení, neboť kurzy jsou sestaveny přesně ve struktuře a časové dotaci, kterou příslušní účastníci kurzů potřebují
- Přinášejí úsporu času a nákladů
- Zvyšují produktivitu práce

Výhody:

V této oblasti má společnost velmi značný potenciál, který je dán zkušenostmi s přípravou kurzů na míru pro hlavního zákazníka. Široké rozvrstvení školicích středisek pokrývajících celé území ČR má význam zvláště u velkých celorepublikově působících společností nebo u státní správy. Výhodou je rovněž široká znalostní a dovednostní struktura lektorů (v oblasti kancelářských systémů, ECDL testování, aplikačních kurzů, kurzů SAP apod.)

Technologické prostředí/technické parametry:

Pro realizaci kurzů na míru je nutné zajistit:

- vybavení učeben příslušným počtem PC
- dataprojektor
- připojení k síti a Internetu
- instalaci požadovaného sw

Uvedené parametry je možno zabezpečit ze strany společnosti jako službu v rámci školení a testování ECDL.

Doplňkové služby k produktu:

- 1) sestavení a organizace plánu školení
- 2) zabezpečení uživatelských příruček
- 3) zajištění občerstvení pro účastníky kurzů
- 4) možnost doplňkových konzultací
- 5) vypracování a zabezpečení různých modelů financování školení a testování (např. formou grantů, dotací, apod.)
- 6) vývoj specializovaných IT podpor pro podporu školení (např. e-learning, apod.), a to včetně provozování těchto IT podpor
- 7) pronájem učeben a prostředků (PC, dataprojektor, přípojky k síti, atd.)

Produktový list

Název: Pronájem počítačových učeben

Popis:

Jako celorepublikově působící společnost disponuje v současné době sedmi školicími středisky v následujících městech ČR:

- Praha – 2 učebny
- Plzeň – 1 učebna
- Ústí nad Labem - 1 učebna
- Pardubice - 1 učebna
- Olomouc - 1 učebna
- Brno – 1 učebna
- Ostrava - 1 učebna

Kapacita jednotlivých učeben je stanovena na 12 PC pro účastníky a jedno PC pro lektora. Všechny PC jsou připojeny do sítě s možností přístupu do Internetu.

V určitých obdobích nejsou všechny kapacity školicích středisek plně vytíženy školením pořádaným společností, proto je zde možnost pronájmu nevyužitých učeben externím subjektům.

Zákazníci:

Produkt je určen veškerým vzdělávacím institucím zaměřujícím se na kurzy v oblasti IT, dále pak i ostatním vzdělávacím společnostem, u kterých lze konání počítačových kurzů předvídat s ohledem na jejich komplexní vzdělávací projekty (např. soft skills + PC gramotnost), zvláště v rámci dotovaných vzdělávacích programů.

Přínosy:

Systém pronájmů učeben přináší zákazníkům následující výhody:

- Úspora nákladů, které by musel zákazník vynaložit na zřízení vlastního školicího střediska v místě, kde pravidelně neškolí
- Plný technický support ze strany KS VT

Výhody:

Široké rozvrstvení školicích středisek pokrývající celé území ČR, technická podpora v podobě místních Komplexních servisů VT.

Technologické prostředí/technické parametry:

Pro pronájem učeben je nutné zajistit:

- vybavení učeben příslušným počtem PC
- dataprojektor
- připojení k síti
- instalaci požadovaného sw

Uvedené parametry je možno zabezpečit ze strany společnosti jako službu v rámci školení a testování ECDL.

Doplňkové služby k produktu:

- 1) Zajištění občerstvení pro účastníky kurzů